

Analysis Of Hospital Business Development Strategy Using IFE, EFE, IE Matrix And SWOT

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Sakit Menggunakan IFE, EFE, IE Matriks Dan SWOT

Indah Lestariningsih^{*1}, Yudha H. Asnawi², Imam T. Saptono³

Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor^{1,2,3}

adindadinsindah@apps.ipb.ac.id¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

Regulations in the field of health services that are fast and easy to change make hospitals have to pay more attention in preparing business strategic plans. This study aims to identify the main factors and environments that influence the strategic planning process at RSUD Cileungsi. Matrix analysis was used to assess the internal and external factors affecting the condition of RSUD Cileungsi. The SWOT analysis technique was conducted to formulate a strategic plan based on the strengths, weaknesses, opportunities and threats that exist at RSUD Cileungsi. Qualitative descriptive research method using primary data through questionnaire procedures and structured interviews. The Internal Factor Evaluation (IFE) results amounted to 3.026 (strong), while the External Factor Evaluation (EFE) results amounted to 3.248 (high). Analysis of the Internal-External matrix (IE Matrix) shows that the position of Cileungsi Hospital is in quadrant I, which means that the position of the organization is building and experiencing growth. Intensive and aggressive tactical strategies can be carried out in this position, in addition the organization is advised to follow market penetration, market development, or service development strategies. Based on the combination with the SWOT analysis results, there are 8 strategic plans that will be implemented at RSUD Cileungsi.

Keywords : Evaluation of Internal and External Factors, IE Matrix, Strategic Plan, SWOT

ABSTRAK

Regulasi di bidang pelayanan kesehatan yang cepat dan mudah berubah membuat rumah sakit harus memberikan perhatian lebih dalam menyusun rencana strategis bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama dan lingkungan yang mempengaruhi proses perencanaan strategis di RSUD Cileungsi. Analisis matriks digunakan untuk menilai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kondisi RSUD Cileungsi. Teknik analisis SWOT dilakukan untuk merumuskan rencana strategis berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di RSUD Cileungsi. Metode penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan data primer melalui prosedur kuesioner dan wawancara terstruktur. Hasil Internal Factor Evaluation (IFE) sebesar 3,026 (kuat), sedangkan hasil Eksternal Factor Evaluation (EFE) sebesar 3,248 (tinggi). Analisis matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) menunjukkan bahwa posisi RSUD Cileungsi berada pada kuadran I yang berarti posisi organisasi sedang membangun dan mengalami pertumbuhan. Strategi taktis yang intensif dan agresif dapat dilakukan pada posisi ini, selain itu organisasi disarankan untuk mengikuti strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan layanan. Berdasarkan kombinasi dengan hasil analisis SWOT, terdapat 8 rencana strategis yang akan diimplementasikan di RSUD Cileungsi.

Kata kunci : Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal, Matriks IE, Rencana Strategis, SWOT

1. Pendahuluan

Rumah sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Setiap rumah sakit harus menyelenggarakan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis yang baik (Undang Undang No. 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan). Regulasi

dalam bidang pelayanan kesehatan yang cepat dan mudah berubah membuat rumah sakit dalam menyusun rencana strategis bisnis harus berhati-hati namun tidak lepas dari semangat untuk selalu berkembang dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan kepada masyarakat (RSUP dr. Kariadi Semarang, 2020).

Pelayanan kesehatan yang bermutu adalah pelayanan yang memiliki karakter aman, tepat waktu, efisien, efektif, berorientasi pada pasien, adil dan terintegrasi. Mutu pelayanan erat hubungannya dengan kepuasan pelanggan, oleh karena itu semakin baik mutu pelayanan maka akan semakin puas pula pelanggan, dan demikian juga sebaliknya (Muninjaya, 2013). Kualitas pelayanan merupakan konsep dari suatu pengukuran kualitas pelayanan kesehatan yang terdiri dari kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), keyakinan atau jaminan (*assurance*), perhatian (*emphaty*), dan tampilan fisik atau berwujud (*tangibles*).

Sebagai salah satu organisasi publik yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, keberhasilan rumah sakit diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu rumah sakit harus menetapkan indikator-indikator, peta strategi, dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat (Imelda, 2004). Dengan menetapkan peta strategi dan tujuan strategis, manajemen rumah sakit dapat menentukan *key performance indicator* (KPI) yang relevan di setiap sasaran strategis. Peran KPI ini adalah untuk menentukan tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran strategis dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Cileungsi Kabupaten Bogor merupakan salah satu instansi pelayanan kesehatan yang dituntut untuk selalu memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik sesuai dengan standar dan memenuhi kebutuhan kesehatan masyarakat secara optimal. Sebagai salah satu organisasi publik, RSUD Cileungsi memiliki strategi dalam menjalankan organisasi sesuai dengan visi dan misinya.

Sejak berdiri pada tahun 2012 dengan status rumah sakit tipe C, kemudian berkembang menjadi rumah sakit tipe B pada tahun 2020 dengan status akreditasi Paripurna, RSUD Cileungsi belum menetapkan perencanaan, sasaran, peta, dan tujuan strategis yang terukur, sehingga kinerja organisasi sejauh ini hanya dilihat dari pendapatan rumah sakit dan mutu layanan. Paradigma inilah yang melatarbelakangi penelitian ini dilakukan di RSUD Cileungsi. Perumusan strategi dilakukan dengan *input stages* evaluasi faktor internal dan eksternal. Proses dilanjutkan dengan *matching stages* menggunakan IE matriks, dan dikombinasikan dengan analisis SWOT.

Metode analisis SWOT sering digunakan untuk menentukan posisi rumah sakit dilihat dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi. Terdapat lebih dari 40 penelitian yang membahas tentang analisis SWOT di rumah sakit selama kurun waktu 10 tahun terakhir. Sedangkan evaluasi faktor internal dan eksternal yang menghasilkan matriks IE masih sedikit ditemukan penggunaannya di rumah sakit. Penelitian ini mengkombinasikan kedua teknik *matching stages* tersebut untuk merumuskan pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh RSUD Cileungsi dalam membuat peta strategi, menentukan sasaran strategis, serta menetapkan KPI sebagai alat ukur kinerja rumah sakit.

David, 2013, mengemukakan bahwa analisis matriks menggunakan Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) merupakan instrumen strategis yang diterima secara luas untuk menganalisis faktor organisasi dan lingkungan yang mempengaruhi perusahaan dan mengidentifikasi strategi yang paling tepat untuk diterapkan (David, 2013). Internal-Eksternal (IE) Matriks kemudian digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan dalam merumuskan strategi masa depan (Budiono, 2017; David, 2013). Model ini telah terbukti dapat meningkatkan bisnis dengan perencanaan strategi prioritas dan tujuan, serta mengalokasikan sumber daya untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan yang lebih komprehensif (David, 2013).

Tujuan dari penelitian ini adalah perumusan strategi menggunakan EFE, IFE, dan IE matriks yang dikombinasikan dengan analisis SWOT. Pilihan strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk membuat peta strategi dan menentukan tujuan strategis, serta menetapkan indikator kunci utama di RSUD Cileungsi.

2. Tinjauan Pustaka

Strategi didefinisikan sebagai serangkaian tindakan yang harus dipertimbangkan oleh manajer dalam merumuskan dan mengimplementasikan keputusan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce & Robinson, 2015). Rencana strategis adalah proses organisasi menentukan strategi dan arah organisasi dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan sumber daya yang ada di organisasi (Wang et al., 2011).

Organisasi yang sukses memahami pentingnya melakukan identifikasi proses perencanaan strategis yang dapat membantu menganalisis situasi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, memandu manajemen dalam menetapkan prioritas dan tujuan bisnis, dan mengalokasikan sumber daya untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Perencanaan strategi dapat digunakan untuk memodifikasi pengambilan keputusan yang lebih baik dan membantu bisnis untuk bergerak maju secara proaktif (Ben-Abdallah et al., 2022).

Perusahaan harus melakukan penilaian internal dan eksternal/lingkungan untuk pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan strategis perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan, memelihara perkembangan, dan menjaga pertumbuhan bisnis (Alamanda et al., 2019). Penilaian internal diartikan sebagai evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan internal dan kelemahan, merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, termasuk budaya dan struktur organisasi, efisiensi operasional, serta sumber daya perusahaan.

Faktor lingkungan merupakan evaluasi terhadap peluang dan potensi ancaman secara eksternal mencakup pesaing, pelanggan, perubahan sosial, peraturan dan ketentuan pemerintah yang baru (Ifediora et al., 2014). Dengan menganalisis faktor eksternal dan internal perusahaan secara berkala, data yang dikumpulkan akan dikembangkan untuk melakukan identifikasi secara jelas keunggulan perusahaan dibandingkan dengan pesaing, dan melihat potensi ancaman bagi perusahaan (Hatta et al., 2019).

Benchmarking study dilakukan pada beberapa rumah sakit swasta di sekitar RSUD Cileungsi. Selain melakukan pemetaan jarak antara RSUD Cileungsi dengan rumah sakit sekitar, studi perbandingan dilakukan pada beberapa faktor antara lain ketersediaan layanan, baik layanan poliklinik spesialis, layanan diagnostik penunjang, ketersediaan tempat tidur, sampai pada indikator kunci yang telah dimiliki di beberapa rumah sakit swasta.

Strategi yang dijalankan di beberapa rumah sakit swasta untuk meningkatkan pelayanan dalam hal pendaftaran poliklinik yang didukung penerapan sistem IT dan sistem antrian dengan *output* waktu tunggu lebih singkat, *respon time* layanan di unit gawat darurat, jam buka poliklinik dan kedatangan dokter, serta penggunaan sistem informasi rumah sakit yang terintegrasi sehingga status rekam medis pasien dapat dipantau secara kontinyu merupakan beberapa faktor yang dianalisis pada saat melakukan studi perbandingan untuk membangkitkan faktor-faktor eksternal dalam merumuskan strategi di RSUD Cileungsi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus yang dilakukan di RSUD Cileungsi menggunakan berbagai sumber data. Perencanaan strategis menjadi tanggung jawab manajemen dan pimpinan rumah sakit, sehingga penelitian ini akan berfokus pada level "*corporate strategy*" yang akan memformulasikan strategi dan pengambilan keputusan agar organisasi dapat berkompetisi di persaingan pasar. Teknik survei

menggunakan kuesioner yang diberikan kepada *stakeholder*, yaitu manajemen dan pimpinan sebagai pengambil keputusan, serta wawancara terstruktur untuk mengumpulkan data primer.

Hasil survei teridentifikasi 20 faktor eksternal utama dan 20 faktor internal utama untuk dianalisis. Faktor-faktor ini dikategorikan dan digunakan untuk mengembangkan matriks EFE dan IFE, kemudian disusun menjadi faktor SWOT (Hatta et al., 2019). Mengikuti model David (2013), pengukuran variabel diberi bobot dan peringkat/rating sebagai berikut:

- a. Bobot koefisien diberikan pada masing-masing faktor untuk mencerminkan tingkat kepentingan relatifnya, dari skor 0.0 (tidak penting) ke nilai 1,0 (sangat penting). Jumlah koefisien ini harus sama dengan 1.
- b. Peringkat/rating memperlihatkan dampak dari faktor-faktor yang dibangkitkan. Dampak ini dapat dilihat pada saat mengisi kuesioner dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:
 - 1) Untuk matriks IFE, peringkat mencerminkan tingkat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi/perusahaan:
 - 1= kelemahan utama
 - 2= kelemahan minor/kecil
 - 3= kekuatan minor/kecil
 - 4 = kekuatan utama
 - 2) Untuk Matriks EFE, peringkat mencerminkan respon organisasi/perusahaan terhadap faktor eksternal:
 - 1 = respon rendah
 - 2 = respon rata-rata
 - 3 = respon baik
 - 4 = respon tinggi
- c. Nilai akhir setiap faktor diperoleh dengan mengalikan nilai bobot dan rating.
- d. Total skor tertimbang diperoleh setelah dihitung total skor akhir masing-masing kuesioner.

Data primer diperoleh dari tanggapan responden terhadap item-item yang ada dalam kuesioner. Untuk mengetahui kekuatan atau kelemahan perusahaan digunakan skala Likert 1 – 4 dengan metode Delphi. Responden pada penelitian ini adalah *stakeholder* (jajaran manajemen dan pimpinan rumah sakit) berjumlah 13 orang. Sesuai petunjuk pada metode Delphi, untuk memperoleh data yang akurat, para panelis/responden yang dipilih adalah orang-orang yang memiliki pandangan luas tentang masa depan dan mengetahui permasalahan yang terkait dengan tujuan organisasi/perusahaan. Sedangkan untuk memperoleh data yang bebas dari sisi subyektifitas, respon diantara panelis/responden bersifat *anonymous*, dalam arti diantara para panelis/responden tidak saling berkomunikasi. Pertanyaan kuesioner pada Delphi putaran 1 dikembangkan pada Delphi putaran 2, dan lebih diperdalam pada sesi wawancara terstruktur dengan jajaran pimpinan rumah sakit. Data sekunder didapatkan dari *history* data rumah sakit selama kurun waktu 5 tahun kebelakang.

4. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks IFE sebagai alat untuk merumuskan strategis analitis yang membantu mengevaluasi lingkungan internal organisasi dan mengkategorikan faktor-faktor menjadi kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan hasil survei pada Delphi putaran 1, dapat diidentifikasi 20 kekuatan dan kelemahan rumah sakit pada tabel 1.

Tabel 1. Matriks IFE

Faktor Kekuatan (<i>Strength</i>)	Total	Rerata Rating	Bobot	Bobot x Rating
RSUD Cileungsi sudah memiliki brand yang cukup terkenal dalam pelayanan kesehatan sebagai salah	46	3,538	0,064	0,226

satu rumah sakit milik pemda.				
RSUD Cileungsi memiliki pelayanan poliklinik spesialis yang lengkap.	43	3,308	0,060	0,197
RSUD Cileungsi memiliki peralatan medis dengan teknologi yang up to date untuk menjamin pelayanan kesehatan terpenuhi dengan baik.	46	3,538	0,064	0,226
Tarif pelayanan di RSUD Cileungsi sesuai dengan ketentuan tarif Peraturan Daerah sehingga cukup murah dibandingkan dengan tarif pelayanan RS Swasta disekitarnya.	48	3,692	0,067	0,246
Konsumen / pasien RSUD Cileungsi rata-rata menggunakan JKN.	49	3,769	0,068	0,256
RSUD Cileungsi memiliki tenaga kesehatan yang sudah profesional dengan tingkat pendidikan minimal D3.	46	3,538	0,064	0,226
RSUD Cileungsi sudah memiliki layanan unggulan dan layanan prioritas yang spesifik.	47	3,615	0,065	0,236
Peningkatan pendapatan menunjukkan trend positif selama 5 tahun.	49	3,769	0,068	0,256
Penanganan tindakan emergency di IGD cepat, dengan <i>respon time</i> < 15 menit.	47	3,615	0,065	0,236
RSUD Cileungsi memiliki jumlah Tempat Tidur (TT) untuk kelas 3 yang cukup banyak (> 100 TT).	48	3,692	0,067	0,246
Jumlah Faktor Kekuatan (S)	469		0,650	2,350
Faktor Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Total	Rerata Rating	Bobot	Bobot x Rating
Jarak yang ditempuh dari jalan tol terakhir menuju RSUD Cileungsi cukup jauh.	25	1,923	0,035	0,067
Pengurusan administrasi untuk pendaftaran pasien rawat jalan dan kepulangan pasien rawat inap masih lama (> 1 jam).	25	1,923	0,035	0,067
Peralatan medis yang dimiliki belum lengkap untuk memberikan pelayanan kesehatan khususnya pelayanan medik sub spesialis.	25	1,923	0,035	0,067
Budaya kinerja terkait SDM belum ada ukurannya.	25	1,923	0,035	0,067
Waktu tunggu pelayanan poliklinik lama (> 3 jam) mulai dari pendaftaran sampai pasien bertemu dokter.	27	2,077	0,038	0,078
Pelayanan poliklinik sub spesialis masih belum lengkap.	24	1,846	0,033	0,062
Pelayanan Poliklinik VIP (swasta) belum ada.	26	2,000	0,036	0,072
Fasilitas umum yang disediakan di rumah sakit masih kurang.	25	1,923	0,035	0,067
Service Excellent belum dapat dicapai maksimal (masih ada keluhan tentang pelayanan Tenaga Kesehatan yang tidak ramah)	24	1,846	0,033	0,062
Kondisi bangunan dan furnitur yang ada rumah sakit baik di lobby utama maupun di ruang	24	1,846	0,033	0,062

perawatan memiliki konsep yang biasa, belum mengikuti trend furnitur kekinian dan konsep modern seperti rumah sakit swasta.

Jumlah Faktor Kelemahan (W)	250	0,348	0,670
Total S + W	719	1,000	3,026

Matriks IFE dapat digunakan untuk memahami posisi internal perusahaan. Ratingnya dari skor terendah 1.0 hingga skor tertinggi 4.0, diperoleh skor rata-rata nya sebesar 2,77. Skor rating di bawah 2,5 menunjukkan posisi internal yang lemah, sedangkan skor rating di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat (Ben-Abdallah et al., 2022). Berdasarkan hasil perhitungan matriks total skor bobot faktor internal memberikan hasil rata-rata sebesar 3,026.

Faktor kelemahan dengan nilai yang paling besar adalah waktu tunggu pelayanan poliklinik yang lama (> 3 jam), mulai dari pendaftaran sampai pasien bertemu dokter. Berdasarkan hasil observasi, waktu tunggu yang masih lama ini disebabkan salah satunya karena sistem pendaftaran *online* belum dimanfaatkan secara maksimal oleh pasien. Karakteristik pasien RSUD Cileungsi rata-rata pada kategori masyarakat menengah kebawah, belum sepenuhnya dapat memanfaatkan fasilitas pendaftaran *online* yang telah disediakan. Pasien masih melakukan pendaftaran poliklinik rawat jalan secara manual di loket pendaftaran. Meskipun salah satu faktor kekuatan dominan di RSUD Cileungsi adalah pasien rata-rata pengguna asuransi JKN, tetapi aturan *finger print* pada setiap pasien yang ditetapkan oleh JKN dapat menghambat kecepatan pelayanan di poliklinik rawat jalan bila tidak diikuti dengan sistem antrian yang baik. Ketepatan jam buka poliklinik yang berhubungan dengan waktu kedatangan dokter spesialis menjadi salah satu masalah krusial yang harus dimonitoring dan evaluasi dengan baik oleh manajemen. Salah satu keunggulan yang dimiliki rumah sakit swasta disekitar RSUD Cileungsi adalah adanya pelayanan poliklinik spesialis pada sore hari. Sebagai instansi milik pemerintah daerah dengan status BLUD, RSUD Cileungsi memiliki hak untuk membuka pelayanan poliklinik VIP, dengan tarif yang lebih tinggi dari tarif poliklinik reguler dan dapat diselenggarakan pada pagi maupun sore hari. Hal ini menjadi salah satu kelemahan RSUD Cileungsi karena belum dapat menyelenggarakan pelayanan poliklinik VIP sebagai salah satu strategi untuk melakukan diversifikasi pelayanan.

RSUD Cileungsi mengalami peningkatan pendapatan dengan *trend* yang positif selama kurun waktu 5 tahun terakhir, hal ini menjadi salah satu faktor kekuatan yang dimiliki. Berdasarkan data target dan realisasi pendapatan sejak tahun 2012 sampai 2023, persentasi antara target dengan realisasi pendapatan rata-rata diatas 100%, bahkan mencapai hampir 200% (199,288%) pada tahun 2021. Kekuatan dominan lainnya adalah pasien RSUD Cileungsi rata-rata menggunakan asuransi JKN. RSUD Cileungsi bekerja sama dengan BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan khusus oleh pemerintah untuk menyelenggarakan jaminan pemeliharaan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia. Pengelolaan klaim, manajemen hari rawat, manajemen obat, dan pemberian layanan diagnostik penunjang merupakan faktor-faktor yang menjadi perhatian manajemen, khususnya bagian keuangan sehubungan dengan upaya peningkatan penerimaan pendapatan rumah sakit pada pasien dengan cara bayar asuransi JKN.

RSUD Cileungsi sebagai salah satu organisasi publik milik pemerintah yang bergerak pada pelayanan kesehatan harus tunduk pada aturan tarif pelayanan yang ditetapkan. Faktor ini menjadi salah satu kekuatan bagi rumah sakit milik pemerintah daerah karena tarif pelayanan lebih rendah daripada tarif rumah sakit swasta. Harapannya dengan tarif yang lebih rendah, pelayanan kesehatan dapat dijangkau oleh masyarakat luas. Tuntutan masyarakat berupa ketersediaan tempat tidur pada ruang perawatan khususnya kelas 3 dapat dipenuhi oleh RSUD Cileungsi yang menyediakan >100 TT kelas 3, sehingga pasien yang memiliki asuransi JKN

jenis Penerima Bantuan Iuran (PBI) maupun peserta asuransi JKN non PBI kelas 3 dapat terakomodir.

Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE mengidentifikasi faktor-faktor eksternal utama yang dikategorikan ke dalam peluang dan ancaman untuk melihat respon perusahaan terhadap faktor-faktor tersebut. Perusahaan dapat memilih untuk merespons faktor-faktor ini dengan menggunakan strategi defensif atau ofensif. David, 2013, menulis bahwa perusahaan disarankan untuk memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal dan mengurangnya ke tingkat serendah mungkin akan dampak negatif dari potensi ancaman. Skor tertinggi yang dapat dicapai adalah 4,0 menunjukkan bahwa perusahaan memberikan respon yang kuat terhadap faktor eksternal. Total skor perhitungan EFE di RSUD Cileungsi adalah 3,248. Total skor EFE berada pada kuadran I matriks IE, yang artinya respon perusahaan terhadap peluang dan ancaman sangat baik. RSUD Cileungsi dapat mengambil dan memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan dampak ancaman. Hasil perhitungan EFE matriks ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks EFE

Faktor Peluang (<i>Opportunity</i>)	Total	Rerata Rating	Bobot	Bobot x Rating
Luas tanah dan bangunan yang dimiliki RSUD Cileungsi masih sangat dimungkinkan untuk melakukan pengembangan.	51	3,923	0,061	0,240
Jarak antara RSUD Cileungsi dengan RS sekitar cukup jauh (> 10 km)	31	2,385	0,037	0,089
Jenis pelayanan yang dapat diekspansikan keluar dari RSUD Cileungsi (misal MCU yang dilakukan di luar RS, pelayanan cepat tanggap darurat, dll).	47	3,615	0,056	0,204
Diversifikasi pelayanan baik rawat jalan, rawat inap, emergency, intensif, unit penunjang, dll sesuai dengan kebutuhan pelayanan yang diajukan oleh masing-masing instalasi dengan memperhatikan perkembangan trend pelayanan rumah sakit yang terjadi di masyarakat.	46	3,538	0,055	0,195
Event khusus untuk memperluas jejaring pelayanan dan kerjasama dengan instansi lain (misal Peringatan hari besar, HKN, baksos, pameran, dll).	43	3,308	0,051	0,170
Trend digitalisasi pelayanan (paperless) untuk mengurangi pengeluaran operasional akibat kenaikan harga bahan baku kertas maupun bahan baku lainnya.	46	3,538	0,055	0,195
Perubahan peraturan dan kebijakan khususnya tentang tarif pelayanan kesehatan milik pemerintah, serta peraturan dan kebijakan nasional maupun daerah lainnya yang mengatur tentang pelayanan rumah sakit.	40	3,077	0,048	0,147
Perubahan perilaku konsumen / pasien yang ingin mendapatkan pelayanan VIP (Swasta) dengan peralatan lengkap dan harga yang relatif murah.	44	3,385	0,053	0,178
Pengembangan daerah sekitar (cileungsi, jonggol,	45	3,462	0,054	0,187

bekasi dan sekitarnya) dalam sektor ekonomi, bisnis dan perindustrian.				
Kesepakatan (MoU) dengan instansi sekitar dan perusahaan asuransi dalam upaya pengembangan layanan dan metode pembayaran.	47	3,615	0,056	0,204
Jumlah Faktor Opportunity (O)	440		0,527	1,808
Faktor Ancaman (Threats)	Total	RerataRating	Bobot	Bobot x Rating
Harga bahan baku (seperti reagen, film, bahan makanan, kertas, dll) yang cenderung naik.	39	3,000	0,047	0,140
Munculnya pelayanan kesehatan sejenis yang memiliki potensi yang sama dengan RSUD Cileungsi.	40	3,077	0,048	0,147
Kompetitor yang memiliki peralatan dengan teknologi yang lebih canggih dan lengkap.	35	2,692	0,042	0,113
Pasien sudah mulai sadar akan hak dan kewajiban sehingga menuntut pelayanan yang lebih komunikatif, transparan dan akuntabel.	42	3,231	0,050	0,163
Tidak adanya kemauan dari pekerja/karyawan untuk memperbaiki budaya kinerja dan mendorong <i>service excellent</i> .	40	3,077	0,048	0,147
Susah menerapkan dan mengimplementasikan KPI sebagai ukuran kinerja baik instalasi/bidang maupun individu.	40	3,077	0,048	0,147
Penganggaran sekaligus pencairan anggaran di Rumah Sakit yang terhambat dikarenakan adanya kebijakan tertentu dari pemerintah daerah.	40	3,077	0,048	0,147
Jarak yang cukup dekat dengan Balai Pengobatan, Klinik dan Rumah Sakit di Jonggol, Cibarusah dan sekitarnya.	39	3,000	0,047	0,140
Terletak jauh dari pusat pemerintahan daerah Kabupaten Bogor.	41	3,154	0,049	0,155
Penggunaan Telemedicine yang sudah mulai marak diterapkan di beberapa Rumah Sakit khususnya swasta untuk layanan konsultasi dokter secara digital maupun layanan penunjang dengan akses 24 jam.	39	3,000	0,047	0,140
Jumlah Faktor Ancaman (T)	395		0,473	1,440
Total O + T	835		1,000	3,248

RSUD Cileungsi memiliki potensi lahan luas yang masih dapat dibangun untuk pengembangan rumah sakit. Meskipun kelemahannya terletak pada bentuk bangunan lama dan furniture yang cenderung kuno, tidak mengikuti tren bangunan masa kini dan furnitur minimalis, tetapi potensi pembangunan rumah sakit dengan mendirikan gedung perawatan baru, perluasan layanan penunjang, penambahan infrastruktur, dll sangat dimungkinkan dengan ketersediaan lahan yang luas. Peluang lain yang direspon cukup bagus oleh RSUD Cileungsi adalah melakukan kerjasama dengan instansi dan Perusahaan sekitar.

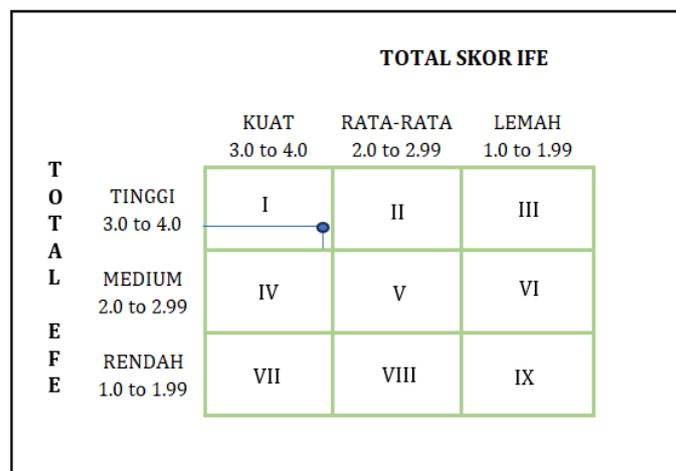
Daerah Cileungsi, Jonggol, Cibarusah, dan sekitarnya merupakan kawasan padat industri yang ditandai banyaknya pabrik yang berdiri dengan jumlah karyawan yang tidak sedikit. RSUD Cileungsi menyadari peluang besar untuk bermitra, tidak hanya dengan para pelaku industri, tetapi juga membidik puskesmas, klinik, bahkan Kelompok Bimbingan Ibadah Haji (KBIH) dengan menawarkan layanan MCU ditempat.

Selain menawarkan layanan MCU di tempat, RSUD Cileungsi juga mulai berupaya untuk memberikan pilihan cara pembayaran layanan dengan menjalin kerjasama ke berbagai layanan asuransi kesehatan selain JKN. Jarak RSUD Cileungsi yang lebih dekat dengan klinik dan rumah sakit di daerah Cibarusah direspon rendah sebagai sebuah ancaman, faktor ini justru dijadikan peluang untuk bermitra dengan beberapa klinik sebagai Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP) 1 dan rumah sakit tipe C sebagai FKTP 2 untuk menjadikan RSUD Cileungsi sebagai rumah sakit rujukan.

Faktor eksternal yang harus diperhatikan oleh manajemen dan *stakeholder* RSUD Cileungsi adalah perubahan perilaku pasien dan tingkat pengetahuan pasien yang sudah mulai sadar akan hak dan kewajiban, sehingga tuntutan pelayanan yang lebih komunikatif, proaktif, transparan dan akuntabel menjadi tantangan tersendiri. Jajaran manajemen dan pimpinan RSUD Cileungsi harus mulai menata SDM nya untuk memenuhi tuntutan pasien, sekaligus memotivasi SDM agar mampu bersaing secara profesional dan menciptakan inovasi sesuai kebutuhan masyarakat.

IE Matriks

Matriks IE adalah model komprehensif yang diterapkan untuk mengidentifikasi dan menganalisis perbedaan posisi suatu organisasi berdasarkan skor total evaluasi faktor internal dan eksternal. Matriks ini memiliki sembilan kuadran dengan 3 kategori yang menunjukkan posisi organisasi (David, 2013). Berdasarkan total skor dari matriks IFE sebesar 3,026 dan EFE sebesar 3,248 maka posisi RSUD Cileungsi pada matriks IE berada di kuadran 1 seperti ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Matriks IE

Berdasarkan gambar 1, RSUD Cileungsi ditempatkan di kuadran 1 yang menunjukkan posisi organisasi/perusahaan sedang bertumbuh dan membangun, artinya strategi yang digunakan adalah strategi taktis yang intensif dan agresif. Di dalam posisi ini, perusahaan disarankan untuk mengikuti penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau strategi pengembangan layanan. Penetrasi pasar bisa dikembangkan dengan tujuan memperluas pangsa pasar untuk layanan khusus yang disediakan di pasar saat ini sebagai bagian dari strategi upaya pemasaran, sebagai contoh layanan MCU di tempat. Untuk pengembangan pasar, rumah sakit dapat menjalin kerjasama dengan instansi/perusahaan sekitar dengan

peran sebagai rumah sakit rujukan. Sistem informasi rumah sakit dengan dukungan IT yang kuat untuk percepatan layanan juga salah satu upaya pengembangan pasar yang dapat dilakukan rumah sakit. Pengembangan layanan juga bisa menjadi salah satu pilihan strategi untuk meningkatkan pendapatan dengan melakukan diversifikasi dan penambahan layanan baik layanan poliklinik rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, maupun layanan penunjang.

Sebagai organisasi publik milik pemerintah, rumah sakit tidak dapat menerapkan strategi integrasi ke belakang (*backward integration*) dengan membeli atau menguasai supplier bahan baku maupun integrasi kedepan (*forward integration*) dengan cara memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor/pengecer. Hal ini dikarenakan adanya peraturan dan kebijakan tentang pengadaan barang dan jasa pada instansi pemerintah yang diatur oleh Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2021. Strategi integrasi vertikal dengan perjanjian yang bertujuan untuk menguasai beberapa unit usaha yang termasuk dalam rangkaian produksi barang dan atau jasa tertentu juga tidak bisa diterapkan pada organisasi publik milik pemerintah.

SWOT Matriks

Kuesioner pada metode Delphi putaran 1 dilanjutkan dengan putaran 2 untuk mengetahui konsistensi panelis/responden terhadap pertanyaan yang sama pada kuesioner. Analisis SWOT dilakukan pada hasil kuesioner putaran 2 dengan memperluas pertanyaan pada metode wawancara terstruktur. Analisis SWOT menghasilkan strategi S-O dari faktor kekuatan (S) dan peluang (O), strategi S-T dari faktor kekuatan (S) dan ancaman (T), strategi W-O dari faktor kelemahan (W) dan peluang (O), dan strategi W-T dari kelemahan (W) dan ancaman (T). Dari keempat strategi tersebut dapat diformulasikan 8 pilihan strategi. Delapan pilihan strategi ini dikombinasikan dan disinkronisasi dengan hasil IE matriks, untuk selanjutnya dianalisis dan ditetapkan menjadi strategi prioritas yang dapat diterapkan di RSUD Cileungsi. Matriks SWOT dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks SWOT

<i>Strenght - S</i>		<i>Weakness - W</i>	
S1	Brand RS milik pemda.	W1	Jarak cukup jauh dari jalan tol.
S2	Layanan poliklinik spesialis lengkap.	W2	Layanan administrasi masih lama.
S3	Peralatan medis teknologi <i>up to date</i> .	W3	Peralatan medis sub spesialis belum lengkap.
S4	Tarif layanan cukup murah.	W4	Budaya kinerja belum terukur.
S5	Konsumen/pasien rata-rata menggunakan JKN.	W5	Waktu tunggu pelayanan poliklinik lama.
S6	SDM yang profesional dan kompeten.	W6	Layanan poliklinik sub spesialis belum lengkap.
S7	Layanan unggulan dan layanan prioritas.	W7	Layanan Poliklinik VIP (swasta) belum ada.
S8	Peningkatan pendapatan.	W8	Fasilitas umum masih kurang.
S9	<i>Response time</i> yang cepat pada <i>emergency</i> unit	W9	<i>Service Excellent</i> belum maksimal.
S10	Jumlah TT untuk Kelas 3 yang cukup banyak.	W10	Kondisi bangunan dan furnitur RS
Opportunity - O		Strategi S - O	
		Strategi W - O	

O1	Aset tanah yang masih luas.		Meningkatkan <i>brand</i> (S1, S4, O1, O2, O5, O7, O9)		
O2	Jarak dengan RS disekitar cukup jauh	SO1		WO1	Inovasi sistem IT terintegrasi (W2, W2, W5, W9, O6, O8)
O3	Jenis layanan yang dapat diekspansikan keluar		Diversifikasi dan peningkatan layanan (S2, S3, S7, S10, O3, O4, O7, O8, O9)		Penyediaan dan pembaharuan infrastruktur (W3, W6, W7, W8, W10, O1, O3, O4, O7, O8, O9, O10)
O4	Diversifikasi layanan memperhatikan perkembangan tren layanan rumah sakit di masyarakat.	SO2		W02	
O5	Perluasan jejaring layanan dan kerjasama dengan instansi lain	SO3	Pengembangan SDM (S3, S6, S7, S9, O6, O8)		
O6	Trend digitalisasi layanan	SO4	Peningkatan pendapatan (S5, S8, O3, O4, O5, O7, O9, O10)		
O7	Perubahan peraturan dan kebijakan pemerintah				
O8	Perubahan perilaku konsumen.				
O9	Pengembangan daerah sekitar dalam sektor ekonomi, bisnis dan perindustrian.				
O10	Kesepakatan (MoU) dengan instansi sekitar dan perusahaan asuransi.				

Threats - T		Strategi S - T		Strategi W - T	
T1	Harga bahan baku dan BHP cenderung naik.	ST1	Perluasan jejaring layanan (S1, T1, T2, T3)	WT1	Perbaiki budaya kerja (W2, W4, W5, W9, T2, T3, T4, T5, T6)
T2	Munculnya layanan kesehatan sejenis yang memiliki potensi yang sama.				
T3	Kompetitor yang memiliki peralatan dengan teknologi yang lebih canggih dan lengkap.				
T4	Kesadaran pasien akan hak dan kewajiban.				
T5	Kemauan dari pekerja untuk memperbaiki budaya kinerja dan mendorong <i>service excellent</i> .				
T6	Susah menerapkan dan mengimplementasikan KPI.				
T7	Penganggaran sekaligus pencairan anggaran bergantung pada kebijakan pemda.				
T8	Jarak yang cukup dekat dengan BP, klinik, dan RS di jonggol, cibarusah dan sekitarnya.				
T9	Lokasi jauh dari pusat pemerintahan daerah Kabupaten Bogor.				
T10	Penggunaan <i>telemedicine</i> akses 24 jam.				

Berdasarkan hasil analisis SWOT, dapat diformulasikan 8 pilihan strategi. Pilihan strategi dari hasil matriks SWOT dengan matriks IE antara lain pada strategi penetrasi pasar dengan tujuan memperluas pangsa pasar untuk layanan khusus yang disediakan di pasar saat

ini di IE matriks, dapat disinkronisasikan dengan strategi perluasan jejaring layanan dan meningkatkan *branding* RSUD Cileungsi sebagai salah satu rumah sakit pemerintah. Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan instansi/perusahaan sekitar, berperan sebagai rumah sakit rujukan yang didukung oleh sistem informasi rumah sakit dan IT yang kuat untuk percepatan layanan. Hal ini sejalan dengan strategi inovasi pada sistem IT yang terintegrasi sehingga semua bisnis proses dan layanan dapat dimonitor dengan baik. Selain inovasi di bidang teknologi, penyediaan dan pembaharuan infrastruktur juga menjadi salah satu strategi untuk menunjang pengembangan pasar. Pengembangan layanan untuk meningkatkan pendapatan dengan melakukan diversifikasi dan penambahan layanan baik layanan poliklinik rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, maupun layanan penunjang.

5. Penutup

Kesimpulan

Kegiatan perencanaan strategis organisasi/perusahaan yang dilakukan di RSUD Cileungsi menggunakan IFE, EFE, IE matriks mendapatkan hasil posisi RSUD Cileungsi berada di kuadran 1 pada kondisi membangun dan mengalami pertumbuhan. Strategi yang diterapkan pada kondisi ini adalah strategi taktis yang intensif dan agresif. Pada posisi ini organisasi/perusahaan disarankan untuk mengikuti penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau strategi pengembangan layanan. Analisis SWOT dilakukan terhadap faktor-faktor internal dan eksternal mendapatkan 8 pilihan strategi yang dapat diterapkan, yaitu: Meningkatkan *brand*, inovasi sistem IT terintegrasi, diversifikasi dan peningkatan layanan, penyediaan dan pembaharuan infrastruktur, pengembangan SDM, peningkatan pendapatan, perluasan jejaring layanan, dan perbaikan budaya kerja.

Daftar Pustaka

- Alamanda, D., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 12, 48–57. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- Ben-Abdallah, R., Shamout, M., & Alshurideh, M. (2022). Business development strategy model using EFE, IFE and IE analysis in a high-tech company: An empirical study. *Academy of Strategic Management Journal*, 21, 1–9.
- Budiono, G. L. (2017). *Mapping and selecting company's competitive strategy*. 20(4A), 696–706. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/32995>
- David, F. R. (2013). *Strategic management concepts and cases*. Pearson.
- Hatta, I. H., Riskarini, D., & Ichwani, T. (2019). Business Development Strategy Model of SMEs Through SWOT and EFE-IFE Analysis. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 3(1). <https://doi.org/10.22515/shirkah.v3i1.204>
- Ifediora, C. O., Idoko, O. R., & Nzekwe, J. (2014). *Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strengt. h, weakness, opportunities and threat*.
- Imelda, R. H. N. (2004). Implementasi balanced scorecard pada organisasi publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 6(2), 106–122.
- Muninjaya, G. A. A. (2013). *Manajemen mutu pelayanan kesehatan*. EGC.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. (No Title).
- Undang Undang No. 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan., (2023). <https://peraturan.bpk.go.id>
- RSUP dr. Kariadi Semarang. (2020). *Rencana Strategis Bisnis 2020 – 2024 (Reviu Nopember 2020)*. E-Renggar Kemenkes. <https://e-renggar.kemkes.go.id>
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2011). Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation. *ECU Publications*, 12.