

PEMETAAN RENSTRA BISNIS DENGAN ANALISIS SWOT

Boyke David Elman Sitinjak dan Ernawati

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Mapping Strategic Business with Analysis SWOT. The purpose of this study is to provide information about strategic matters required in business strategy plan, based on the real condition of the internal and external Bengkalis Hospital. This research is operational with a descriptive approach to the analysis of the problem, by using the SWOT Analysis Tool. Operational Definition of Research Variables: identify the various main factors systematically (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) to formulate the necessary strategic activities for 5 years ie 2015 till 2020, so that hospitals can be Bengkalis foremost government hospitals as Riau Province. In this study, focus on minimizing weaknesses and threats to achieve optimal opportunities. Strategic Opportunities owned by Bengkalis Hospital is the local government to finance hospitals, providing free medical treatment facilities for the community Bengkalis, including hospitalization in the classroom III. Other Strategic Opportunities is an increase in people's income Bengkalis from year to year, but the hospital has the disadvantage of a low quality of care, health facilities and inadequate supporting infrastructure, financial administration unreliable and weak internal control system.

Abstrak: Pemetaan Renstra Bisnis dengan Analisis SWOT. Tujuan penelitian ini adalah ter-sedianya informasi tentang hal-hal strategis yang diperlukan dalam rencana strategis bisnis, berdasarkan kondisi real internal dan eksternal RSUD Kabupaten Bengkalis. Penelitian ini merupakan penelitian operasional dengan pendekatan analisis masalah secara deskriptif, dengan menggunakan alat yaitu Analisis SWOT. Defenisi Operasional Variabel Penelitian: mengidentifikasi berbagai faktor utama secara sistematis (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) untuk merumuskan kegiatan strategis yang diperlukan selama 5 tahun yaitu 2015 s.d 2020, supaya RSUD Kabupaten Bengkalis dapat menjadi rumah sakit pemerintah terunggul se-Provinsi Riau. Dalam penelitian ini, fokus pada meminimalkan kelemahan dan ancaman untuk mencapai peluang secara optimal. Peluang Strategis RSUD Kabupaten Bengkalis adalah kemampuan Pemerintah Daerah untuk membiayai RSUD, dengan menyediakan fasilitas berobat gratis bagi masyarakat Kabupaten Bengkalis termasuk rawat inap di ruangan kelas III, dan peningkatan pendapatan masyarakat Kabupaten Bengkalis, namun RSUD mempunyai kelemahan yaitu kualitas pelayanan yang rendah, sarana kesehatan dan sarana penunjang yang kurang memadai, administrasi keuangan yang tidak dapat diandalkan dan sistem pengendalian intern yang lemah.

Kata Kunci: rencana strategis, strategi bisnis, analisis SWOT

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Bengkalis memiliki visi sebagai Rumah Sakit pemerintah terunggul se-Provinsi Riau memiliki tantangan berat. Untuk mencapai visi tersebut RSUD memerlukan suatu panduan/peta yang menggambarkan secara tepat lingkungan bisnis yang dihadapi di masa depan. Sebab RSUD menghadapi tantangan tidak hanya dari rumah sakit lainnya, tetapi juga dari jasa substitusi pelayanan kesehatan seperti klinik medis, tenaga medis dan lain sebagainya sebagai bagian dari proses globalisasi.

Berdasarkan Profil Kesehatan Provinsi Riau Tahun 2012 diketahui bahwa RSUD Kabupaten Bengkalis, bukan merupakan rumah sakit pe-

merintah yang terunggul di Provinsi Riau. Hal tersebut dikarenakan RSUD Kabupaten Bengkalis bukan merupakan pilihan utama sebagai tempat berobat. Berdasarkan data dari Profil Kesehatan Provinsi Riau diketahui bahwa masyarakat Bengkalis 42,00% memilih berobat ke Dokter Praktek, ke Rumah Sakit Swasta 20,68%, ke Praktek Pengobatan Tradisional sebesar 4,61%, dan sisanya sebesar 32,71% berobat ke Puskesmas/Pustu, Rumah Sakit Pemerintah, dan ke dukun.

Dari sisi banyaknya pasien yang mati setelah pertolongan lebih dari 48 Jam di Rumah Sakit, RSUD Kabupaten Bengkalis menduduki peringkat 7 terbanyak dari 13 RSUD di Provinsi Riau. Sementara Angka Kematian/*Case Fatality Rate*

(CFR) karena penyakit demam berdarah (DBD), diketahui bahwa Kabupaten Bengkalis menduduki peringkat kedua se-Provinsi Riau. Dan kasus *Tetanus Neonatorum* yang menyebabkan kematian di Propinsi Riau Tahun 2011, terjadi pada Kabupaten Indragiri Hilir, Kampar, dan Bengkalis.

Rencana strategis bisnis adalah ringkasan tertulis mengenai rencana pendirian perusahaan atau menjalankan usaha yang berisi rincian gambaran kegiatan operasi dan rencana keuangan, peluang dan strategi pemasaran serta kemampuan pengelolaan. Rencana ini menguraikan arah dan tujuan perusahaan yang ingin dicapai, beserta strategi mencapainya sebagai peta jalan bagi wirausahawan menuju pembangunan bisnis yang sukses selama lima tahun (Subanegara, 2010).

Rencana strategis bisnis memberikan panduan wirausahawan dalam menjalankan operasi perusahaan, karena dengan menuliskan perencanaan yang dibuat untuk penetapan tujuan dan strategi pencapaiannya, tentu akan memudahkan wirausahawan melakukan evaluasi, pengembangan dan mengurangi resiko terjadinya kesalahan operasional yang berakibat fatal bagi perusahaannya.

Kegiatan pelayanan merupakan kegiatan yang menambah nilai bagi pengguna. Kegiatan menambah nilai tersebut dapat dilakukan pada saat sebelum pengguna menerima pelayanan di RS, pada proses pelayanan di RS dan pasca pelayanan di RS. Kesemuanya ini merupakan kegiatan inti di rumahsakit yang disebut sebagai aktivitas pelayanan. Termasuk dalam aktivitas pelayanan adalah identifikasi pasar dan kebutuhannya, merencanakan kebutuhan RS untuk melayani kebutuhan pasar, inovasi proses klinik, dan sebagainya. Sedangkan aktivitas pendukung harus merupakan kegiatan penunjang penambah nilai. Termasuk didalamnya adalah budaya organisasi, struktur organisasi, norma perilaku, SDM, keuangan, sistem informasi dan teknologi.

Dengan *core business* pada pelayanan kesehatan, fokus perencanaan strategis bisnis RS seharusnya terletak pada aktivitas pelayanan. Visi RS harus diterjemahkan menjadi strategi yang berbasis pada hasil penilaian terhadap kebutuhan

pengguna dan pemberi subsidi. Strategi ini yang kemudian diterjemahkan menjadi perencanaan klinik untuk menentukan jumlah pelayanan dan nilai yang akan diberikan pada pengguna maupun pemberi subsidi.

Penerapan analisis *SWOT* dapat dimulai baik di *corporate level*, divisi, unit bisnis, atau di *shared service units*. Syarat terpenting dalam memulai penerapan analisis *SWOT* yaitu adanya eksekutif dengan gaya kepemimpinan serta gaya manajemen yang menekankan pada komunikasi, partisipasi semua bagian perusahaan dan berkeinginan mendorong pekerjanya untuk lebih inovatif. Analisis *SWOT* dikerjakan dalam suatu kelompok yang terdiri dari tim kunci suatu organisasi. Diskusi dengan menggunakan analisis *SWOT* adalah mendiskusikan tentang kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman. Pada analisis *SWOT* dibuat tabulasi yang merinci faktor kekuatan dan kelemahan dari variabel-variabel faktor internal, serta faktor peluang dan ancaman dari variabel-variabel faktor eksternal.

Menurut Start dan Hovland analisis *SWOT* adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan peluang eksternal dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Menurut Boseman dan Phatak (2002), faktor lingkungan eksternal mendapatkan prioritas lebih, dalam penentuan strategi karena pada umumnya faktor-faktor ini berada di luar kendali institusi (*exogen*) sementara faktor internal merupakan faktor-faktor yang lebih bisa dikendalikan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian operasional dengan pendekatan analisis masalah secara deskriptif. menggunakan alat formulasi Strategi *SWOT*. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung, mendapatkan data sekunder, melakukan wawancara dan FGD terhadap kegiatan pelayanan untuk mendapatkan informasi tentang Peluang, Ancaman, Kekuatan dan Kelemahan RSUD Kabupaten Bengkalis dalam menjalankan bisnisnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menggunakan alat analisis SWOT pada RSUD Kabupaten Bengkalis disimpulkan sebagai berikut:

Posisi Strategis Bisnis RSUD

Posisi strategis bisnis secara keseluruhan adalah WO, yaitu perusahaan mempunyai peluang dan kesempatan yang besar, namun memiliki kelemahan yang signifikan dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan di RSUD Kabupaten Bengkalis. Dalam matriks SWOT, posisi RSUD termasuk dalam kuadran II (*Internal Fix-it Quadrant*) organisasi mempunyai kelemahan yang signifikan secara internal tetapi mempunyai peluang dari faktor eksternal. Upaya yang harus dilaksanakan dalam posisi ini adalah meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan peluang.

Upaya yang menjadi pilihan adalah :

1. Penguatan: perusahaan melakukan dorongan secara intensif dalam meningkatkan posisi bersaingnya.
2. Pengembangan produk (*product development*): meningkatkan penjualan dengan memperbaiki mutu produk atau jasa yang ada atau pengembangan produk atau jasa baru.

Peluang dan Kesempatan Strategis

Peluang Strategis yang dapat dicapai oleh RSUD Kabupaten Bengkalis adalah terutama dari Faktor Pertumbuhan Ekonomi, dan Faktor Politik dengan penjelasan sebagai berikut:

Faktor Pertumbuhan Ekonomi

Laju pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Kenaikan pendapatan tersebut menambah kesempatan bagi RSUD untuk menambah pasien dari yang semula karena keterbatasan dana, lebih memilih untuk tidak berobat (mengobati diri sendiri tanpa pertolongan medis) menjadi memerlukan perobatan. Peluang yang dapat dicapai adalah tingkat kebutuhan masyarakat dalam tahap *demand*, yaitu masyarakat yang mampu membiayai kesehatannya.

Faktor Politik

Faktor Politik yang menjadi peluang RSUD adalah kebijakan pemerintah daerah untuk mem-

biayai pelayanan gratis dengan fasilitas kamar kelas 3, kepada seluruh masyarakat yang mempunyai KTP Bengkalis. Sedangkan Faktor Politik yang merupakan ancaman, walaupun secara keseluruhan bukan merupakan faktor yang dominan adalah adanya Standar Pemantauan Mutu yang tidak dapat dipenuhi dan tenaga Profesional yang dapat membuka Praktek Dokter, yang lebih diyakini masyarakat memberikan pelayanan lebih cepat dan lebih baik.

Ancaman Utama

Faktor Lingkungan

Ancaman Utama RSUD Kabupaten Bengkalis dalam mencapai Visinya sebagai RSUD terunggul di Provinsi Riau adalah Kompetitor RSUD, yaitu Praktek Dokter, Balai Pengobatan Tradisional dan Rumah Sakit Swasta. Masyarakat Kabupaten Bengkalis lebih memilih berobat ke tempat tersebut dibandingkan dengan RSUD Kabupaten Bengkalis. Kompetitor dalam merebut Pasien dari masyarakat berpenghasilan menengah ke atas adalah Rumah Sakit Melaka, yang jaraknya dekat dan dapat ditempuh dengan jalan laut menggunakan *speed boat*. Di samping kompetitor tersebut di atas, kompetitor lain berasal dari Rumah Sakit Pemerintah adalah RS Arifin Ahmad Pekanbaru, sebagai RS rujukan dan RSUD Siak dan RSUD Dumai yang jaraknya dekat dengan RSUD Kabupaten Bengkalis.

Faktor Sosial

Faktor sosial yang merupakan ancaman adalah masyarakat Bengkalis dalam mencari pengobatan lebih memilih berobat ke Praktek Dokter dan Rumah Sakit Swasta dibandingkan dengan berobat ke Rumah Sakit Pemerintah.

Kelemahan Utama

Kelemahan utama RSUD Kabupaten Bengkalis dibandingkan dengan perusahaan pesaing adalah:

Faktor Pelayanan

Kelemahan utama dari Faktor Pelayanan adalah:

- a. Promosi yang lemah dan tidak adanya fasilitas jemputan pasien dari pintu masuk Kota Bengkulu yaitu dari Pelabuhan menuju RSUD.
- b. Pelayanan kepada Pasien sangat rendah, dilihat dari sisi keramahan, kualitas dokter, kecepatan pelayanan dan sarana yang tersedia. Sarana RSUD, pada umumnya belum diperbaharui sejak tahun 2005. Peralatan yang tersedia belum sesuai dengan perkembangan teknologi kedokteran yang terbaru.
- c. Sarana Pendukung berupa Toilet yang kurang bersih, Fasilitas Belanja yang tidak lengkap dan tidak buka 24 jam, tidak tersedianya Resepsi serta tidak tersedianya Sarana Pendukung Lainnya berupa ATM, WIFI dan Foto-copy Bengkulu membuat kekurangnyaman bagi pasien.
- d. RSUD Kabupaten Bengkulu tidak melakukan inovasi atas, kelemahan yang dimilikinya, serta menyesuaikan dengan keinginan pasar, yaitu RSUD yang terpercaya dari segi kualitas. Hal ini mengakibatkan perkembangan pelayanan monoton.

Faktor Organisasi dan SDM

Kelemahan utama Faktor SDM adalah kurangnya kedisiplinan dokter, kualitas dokter dan paramedis yang kurang memadai. Hal ini disebabkan tidak tersedia anggaran untuk memberikan pelatihan, dan kurangnya pengawasan dari Pimpinan RSUD. Kelemahan tersebut dapat mengakibatkan Pasien yang mampu untuk membiayai perobatan akan pergi ke Praktek Dokter, Rumah Sakit Melaka dan Rumah Sakit Swasta, yang berada di Pekanbaru. Pelaksanaan pelatihan kepribadian, seminar tentang teknologi kedokteran yang terbaru, merupakan salah satu cara untuk mengatasi kelemahan, sehingga dapat meningkatkan kemampuannya sesuai dengan perkembangan teknologi kedokteran terbaru.

Administrasi Keuangan

Administrasi Keuangan tidak dapat diandalkan. Hal ini diantaranya terlihat dari Aset Tetap yang disajikan belum menunjukkan jumlah Aset Tetap yang sebenarnya.

Sistem Pengendalian Intern

Sistem Pengendalian Intern belum dapat mendeteksi adanya kecurangan yang dilakukan oleh pegawai RSUD, sehingga belum dapat dilakukan pencegahan secara dini terhadap risiko tersebut. Hal ini merupakan kelemahan RSUD, dalam mengatasi tuntutan masyarakat untuk transparan dan bebas dari salah saji yang material dalam pengelolaan laporan keuangan.

SIMPULAN

Kurangnya kepercayaan masyarakat atas kualitas pelayanan RSUD Kabupaten Bengkulu, karena tingginya tingkat infeksi pada pertolongan persalinan, tingginya tingkat kematian akibat penyakit demam berdarah dan kompetitor mempunyai peralatan, tenaga dokter dan pelayanan yang lebih baik. Melaksanakan Kegiatan Strategis yang berkelanjutan. Melakukan pembenahan internal organisasi terkait dengan pelayanan yang kurang ramah, lambat dan kurang teliti dengan menerapkan budaya kerja yang sudah ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Braber, M. D., 2008. *Rethinking the Hospital, The Value of Business Models for Hospitals*, Enschede: University of Twente
- David F. R., 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Ferrel, O.C and D, Harline., 2005. *Marketing Strategy*. South Western: Thomson Corporation
- Gerry Johnson dan Kevan Scholes., 1989. *Exploring Corporate Strategy*, New York: Prentice Hall
- Hartono. B., 2010. *Manajemen Pemasaran untuk Rumah Sakit*. Jakarta: Rineka Cipta
- Kotler, P., & Alan, A., 1991. *Strategic Marketing for Non Profit Organization, IVth edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Laksono Trisnantoro, 2005. *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Andi Offset
- Subanegara, H. P., 2010. *Modul Rencana Strategi Bisnis*. Solo: Public Consult.