MANAJEMEN STRATEGIK RUMAH SAKIT

Penulis:
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Imam Makhrus, S.Kep., M.Kes.
Farah Chalida Hanoum T, S.P., M.M.
Raka Pria Anugrah, S.E.

MANAJEMEN STRATEGIK RUMAH SAKIT

Penulis:
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Imam Makhrus, S.Kep., M.Kes.
Farah Chalida Hanoum T, S.P., M.M.
Raka Pria Anugrah, S.E.

Penerbit Widina

MANAJEMEN STRATEGIK RUMAH SAKIT

Tim Penulis:
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Imam Makhrus, S.Kep., M.Kes.
Farah Chalida Hanoum T, S.P., M.M.
Raka Pria Anugrah, S.E.

Desain Cover:
Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Farah Chalida Hanoum T, S.P., M.M.

ISBN:
978-623-500-038-1

Cetakan Pertama:
Maret, 2024

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur dalam dan tiada kata lain yang patut penulis ucapkan selain mengucap rasa syukur, karena berkat rahmat dan karunia Allah Swt, buku yang berjudul "Manajemen Strategik Rumah Sakit" telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Manajemen Strategik Rumah Sakit.

Akan tetapi pada akhirnya penulis menyadari bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan *"tiada gading yang tidak retak"* dan sejatinya kesempurnaan hanya milik Allah semata. Maka dari itu, penulis dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya penulis untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Januari, 2024

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **iv**
DAFTAR TABEL ..... **vi**
DAFTAR GAMBAR ..... **vii**
BAB 1 PENDAHULUAN **1**
A. Tujuan Pembelajaran 1
B. Persaingan dalam Lingkungan Industri Jasa Rumah Sakit 2
C. Manajemen Strategi Rumah Sakit 6
D. Soal Latihan 1 15
BAB 2 ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH SAKIT **19**
A. Tujuan Pembelajaran 19
B. Latar Belakang Analisis Lingkungan Rumah Sakit 19
C. Analisis Lingkungan Eksternal 26
D. Analisis Lingkungan Internal 34
E. Soal Latihan 2 45
BAB 3 LEVEL-LEVEL DAN PILIHAN STRATEGI **49**
A. Tujuan Pembelajaran Pilihan Strategi 49
B. Strategi Fungsional 49
C. Strategi Bisnis 50
D. Strategi Korporasi 52
E. Strategi Direksional 53
F. Strategi Stabilitas 54
G. Strategi Penciutan 55
H. Strategi Portofolio 56
I. Soal Latihan 3 63
BAB 4 FORMULASI STRATEGI RUMAH SAKIT **65**
A. Tujuan Pembelajaran Formulasi Strategi Rumah Sakit 65
B. Tujuan Perencanaan Strategik 65
C. Beberapa Istilah di dalam Perencanaan Strategik 69
D. Konsep Perencanaan Strategik 73
E. Analisis SWOT: Analisis Situasi 77
F. Perencanaan untuk Penyusunan Rencana Strategi 87

G. Proses Penyusunan Rencana Strategi Rumah Sakit, Langkah-Langkah Menyusun Rencana Strategi 89
H. Sistematika Rencana Strategis Rumah Sakit 92
I. Soal Latihan 4 97
BAB 5 IMPLEMENTASI STRATEGI 101
A. Tujuan Pembelajaran 101
B. Permasalahan yang Sering Dihadapi 101
C. Pengelompokan Masalah 105
D. Beberapa Pertimbangan dalam Proses Implementasi Strategi 105
E. Langkah-Langkah Implementasi Strategi 106
F. Kasus Organisasi Medis Menghadapi Perubahan Lingkungan Eksternal yang Sangat Dinamis 107
G. Soal Latihan 5 109
BAB 6 EVALUASI DAN KONTROL 113
A. Tujuan Pembelajaran 113
B. Evaluasi Faktor-Faktor Strategi 113
C. *Balance Score Cards* dari Unit-Unit Fungsional 116
D. Kinerja yang Unggul dari Proses Produksi 117
E. Soal Latihan 6 120
DAFTAR PUSTAKA 123
LAMPIRAN-LAMPIRAN 125

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kriteria RS Rujukan Nasional dan Regional 32
Tabel 4.1 Contoh *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman) 79
Tabel 4.2 Contoh *Strengths* (Kekuatan) dan *Weaknesses* (Kelemahan) Rumah Sakit 81
Tabel 4.3 Matrik *External Factors Analysis Summary* (Rangkuman Hasil Analisis Faktor Eksternal) 82
Tabel 4.4 Matrik *Internal Faktor Analysis Summary* (Kekuatan dan Kelemahan) 83
Tabel 4.5 Matriks SWOT 85
Tabel 4.6 *Outline* Perencanaan Strategis Rumah Sakit 88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Sistem Manajemen Strategik 6
Gambar 2.1 Struktur Organisasi *Matrix* 38
Gambar 2.2 Rantai Nilai Pelayanan Jasa 39
Gambar 3.1 Strategi Bisnis 50
Gambar 3.2 Strategi Bisnis Gabungan 52
Gambar 3.3 *Boston Consulting Group Matrix* 56
Gambar 3.4 *General Electric' Bussiness Screen* 59
Gambar 4.1 Model Sederhana Proses Penciptaan Nilai 73
Gambar 4.2 Proses Penciptaan Nilai untuk ke Empat *Stakeholders* 75
Gambar 4.3 Proses Pengambilan Keputusan 77
Gambar 4.4 Kerangka Kerja Strategi Korporasi 78
Gambar 4.5 *Rating* Kemampuan Rumah Sakit dalam Merespon O dan T 81
Gambar 4.6 Pemetaan Strategi Berdasarkan Total Skor EFAS dan IFAS 84
Gambar 4.7 Pilihan Strategi Berdasarkan Total Skor EFAS dan IFAS 85
Gambar 4.8 Langkah-Langkah Perencanaan Strategis 91
Gambar 5.1 Model Komprehensif Manajemen Strategis
Manajemen Strategis Berdasarkan Konsep Fred R. David 103
Gambar 6.1 Alur Proses Pengendalian 114
Gambar 6.2 Proses Produksi Jasa di Rumah Sakit 117
Gambar 6.3 Proses Penciptaan Nilai Unggul 118
Gambar L.1 Matrik TOWS 139

1

PENDAHULUAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Tujuan Umum

Diharapkan anda mampu menjelaskan, menganalisis, dan membuat sintesis dari materi Pendahuluan ini dan memberikan rekomendasi tentang manajemen strategik di rumah sakit.

2. Tujuan Khusus

Setelah mempelajari dan memahami bab 1 ini, diharapkan anda mampu:

a. Memahami Manajemen Strategik sebagai suatu alat yang dapat meningkatkan kinerja rumah sakit dalam mencapai Misi dan Visi Rumah Sakit.
b. Menjelaskan pentingnya manajemen strategik sebagai suatu alat yang dapat menempatkan rumah sakit dalam lingkungan yang dinamis.
c. Menjelaskan bagaimana persaingan dalam industri rumah sakit saat ini yang mengharuskan manajemen sebuah rumah sakit memahami manajemen strategik rumah sakit.
d. Menjelaskan perbedaan pada fungsi manajemen dan manajemen strategik rumah sakit.
e. Menjelaskan fungsi dan manfaat manajemen strategik bagi rumah sakit.
f. Menjelaskan model dasar manajemen strategik pada rumah sakit.
g. Menganalisis manajemen strategik pada rumah sakit dan membuat sintesis serta menjadi rekomendasi untuk penerapan teori dan konsep manajemen strategik di rumah sakit.

2

ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH SAKIT

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. **Tujuan umum Analisis Lingkungan Rumah Sakit**
   Setelah mempelajari bab II, diharapkan anda dapat menjelaskan dan menganalisis peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi rumah sakit.
2. **Tujuan Khusus Analisis Lingkungan Rumah Sakit**
   Dapat menjelaskan, menganalisis, dan membuat sintesis faktor-faktor strategis yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan bagi rumah sakit.

B. LATAR BELAKANG ANALISIS LINGKUNGAN RUMAH SAKIT

Rumah sakit sebagai organisasi yang menawarkan pelayanan jasa kesehatan untuk masyarakat dalam era JKN (Jaminan Kesehatan Nasional) perlu memotret ulang dan melakukan analisis terhadap terhadap lingkungan eksternalnya untuk melihat peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi di masa yang akan datang. Untuk menangkap peluang, rumah sakit perlu memotret dan menganalisis lingkungan internalnya untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. Informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan internal itu menjadi bahan utama dalam menyusun perencanaan strategik.

Lingkungan eksternal dan internal terus berubah, sehingga rumah sakit perlu mengantisipasi agar di masa yang akan datang bukan hanya sekedar mampu bertahan tetapi sukses dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai institusi yang menyediakan pelayanan jasa kesehatan. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan alam dan lingkungan sosial. Lingkungan sosial ini terdiri dari lingkungan yang terkait dengan segala kegiatan manusia yaitu lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya, hukum, dan lain sebagainya. Lingkungan internal meliputi semua sumber daya yang dimiliki rumah sakit yang terdiri dari sumber daya manusia (SDM),

3

LEVEL-LEVEL DAN PILIHAN STRATEGI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN PILIHAN STRATEGI

1. **Tujuan Umum**

   anda mampu menjelaskan level-level strategi dan memilih strategi yang tepat untuk rumah sakit.

2. **Tujuan Khusus**

   Setelah mempelajari mempelajari level-level dan pilihan strategi anda mampu:

   a. Menjelaskan strategi fungsional, strategi bisnis dan strategi korporasi.
   b. Menjelaskan hubungan strategi fungsional, strategi bisnis dan strategi korporasi. Memilih strategi yang tepat untuk suatu rumah sakit
   c. Menganalisis dan membuat sintesis serta memberikan rekomendasi strategi terpilih untuk suatu rumah sakit.

B. STRATEGI FUNGSIONAL

Rumah sakit mempunyai departemen/unit-unit fungsional, yaitu unit operasional pelayanan kesehatan, unit SDM, keuangan, sistem informasi, penelitian dan pengembangan, sarana dan prasarana, kerjasama dan hubungan masyarakat dan sebagainya. Unit-unit tersebut disebut unit fungsional. Strategi yang mengintegrasikan unit-unit fungsional disebut level strategi fungsional. Strategi fungsional rumah sakit adalah strategi menggunakan kompetensi inti dari unit-unit fungsional untuk meningkatkan produktivitas jasa pelayanan kesehatan rumah sakit.

Untuk operasional pelayanan kesehatan di rumah sakit, terdiri dari unit-unit IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap, Unit Bedah, ICU, Radiologi, Farmasi, Laboratorium, Gizi, Laundry, dan sebagainya, masing-masing unit memaksimalkan nilai pelayanannya berfokus pada pasien, dengan komitmen memberikan kualitas terbaik dan keselamatan pasien. Unit

4

FORMULASI STRATEGI RUMAH SAKIT

A. TUJUAN PEMBELAJARAN FORMULASI STRATEGI RUMAH SAKIT

1. Tujuan Umum

Setelah mempelajari formulasi strategi rumah sakit anda mampu menjelaskan, menganalisis, dan membuat sintesis tentang bagaimana menyusun formulasi strategi yang tepat, yang dapat diimplementasikan secara efektif dan efisien oleh rumah sakit.

2. Tujuan Pembelajaran Khusus:

a. Bagaimana memformulasikan strategi untuk menyusun Rentra rumah sakit?
b. Bagaimana cara melakukan Analisis SWOT berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal rumah sakit?
c. Bagaimana memilih strategi yang tepat untuk rumah sakit itu.
d. Bagaimana menyusun rencana strategis lima tahun ke depan?

B. TUJUAN PERENCANAAN STRATEGIK

Formulasi strategi adalah bagaimana merumuskan strategi di dalam penyusunan rencana strategik (rencana strategi). Adapun tujuan dari penyusunan rencana strategi rumah sakit adalah:

1. Sebagai pedoman ke arah mana rumah sakit akan dibawa dalam rangka mencapai tujuannya sesuai dengan misi dan visi rumah sakit.
2. Sebagai pedoman untuk menyusun rencana bisnis rumah sakit.
3. Sebagai motivasi untuk membangun budaya kreatif dan inovatif dalam menyikapi perubahan
4. Sebagai stimulasi untuk berpikir kritis dan strategis di dalam menjalankan kegiatan sehari-hari menuju ke arah pencapaian tujuan rumah sakit.
5. Untuk menyatukan pandangan dari semua *stakeholders* organisasi terhadap apa yang harus dipikirkan dan dilakukan sesuai dengan perannya masing-masing.

5

IMPLEMENTASI STRATEGI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Tujuan Umum

Setelah mempelajari materi tentang implementasi strategi, anda mampu menjelaskan, menganalisis dan membuat sintesis tentang implementasi strategik, serta memberikan rekomendasi tentang implementasi strategik yang efektif dan efisien di rumah sakit.

2. Tujuan Khusus

Setelah mempelajari materi implementasi strategi, anda mampu menjelaskan:

a. Tim dan orang-orang saja yang akan melaksanakan perencanaan strategik, dan bagaimana kerjasama di antara mereka.
b. Penyelarasan manajemen operasional pelayanan kesehatan di rumah sakit dengan arah baru yang diinginkan organisasi rumah sakit.
c. Prosedur dalam melakukan kerjasama untuk melakukan yang dibutuhkan dalam implementasi strategi
d. Menganalisis, membuat sintesis, dan memberikan rekomendasi tentang implementasi rencana strategik yang efektif dan efisien

B. PERMASALAHAN YANG SERING DIHADAPI

Implementasi strategi adalah jumlah total dari aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk melaksanakan perencanaan strategik. Implementasi strategi adalah proses melaksanakan kebijakan, strategi dan pencapaian sasaran melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

6

EVALUASI DAN KONTROL

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Tujuan Umum

Setelah mempelajari materi evaluasi dan kontrol, anda mampu menjelaskan, menganalisis, membuat sintesis dan rekomendasi tentang evaluasi dan kontrol yang efektif dan efisien dalam proses manajemen strategik rumah sakit.

2. Tujuan Khusus

Setelah anda mempelajari materi evaluasi dan kontrol dalam proses manajemen strategik, anda dapat menjelaskan:

a. Siapa yang melakukan evaluasi dan kontrol serta mekanisme evaluasi dan kontrol proses manajemen strategik.
b. Alat yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi dan kontrol terhadap proses manajemen strategik.
c. Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi dan kontrol proses manajemen strategik.
d. Hasil dari evaluasi dan kontrol proses manajemen strategik.
e. Menganalisis, membuat sintesis dan memberikan rekomendasi tentang evaluasi dan kontrol proses manajemen strategik rumah sakit.

B. EVALUASI FAKTOR-FAKTOR STRATEGI

Proses Pengendalian/Kontrol memiliki proses yang harus dilewati. Proses pengendalian yang dilakukan setiap perusahaan-perusahaan tidaklah selalu sama. Berikut ini adalah alur proses pengendalian strategik jika digambar:

DAFTAR PUSTAKA

B. C. Reimann and A. Reichert. 1996. “Portfolio Planning Methods for Strategic Capital Allocation: A Survey of Fortune 500 Firms,” International Journal of Management (March 1996), pp. 84–93;

Bryson, John Moore. 2004. Strategic Planning For Public and Nonprofit Organization: A Guide for Strengthening and Sustaining Organization Achievment, Third Edition, San Francisco: John Wiley & Son, Inc.

Consept Strategic Management: Competitiveness and Globalisation, 9 th Edition, USA: South-Western Cengage Learning

D. K. Sinha. 1992. “Strategic Planning in the Fortune 500,” Handbook of Business Strategy, 1991/92 Yearbook, edited by H. E. Glass and M.

David, Fred R. 2011. Strategic management: concepts and cases,13th ed. New Jersey: Pearson Education Inc

Dublin: Health Information and Quality Authority

F. W. Gluck, S. P. Kaufman, and A. S. Walleck. 1982. “The Four Phases of Strategic Management,” Journal of Business Strategy (Winter 1982), pp. 9–21.

Health Information and Quality Authority.2013. Guidance on Developing Key Performance, Indicators and Minimum Data Sets to Monitor Healthcare Quality: February 2013 (Version 1.1).

I. Wilson, “Strategic Planning Isn’t Dead—It Changed,” Long Range Planning (August 1994), p. 20.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2004. Strategy Maps: Converting Intengibel Assets Into Tangible Outcomes, US: harvard Business School Publishing Corporation.

Kementerian Kesehatan (Kemenkes).2014 a. Kepmenkes HK.02.02/ MENKES/390/2014

Kementerian Kesehatan (Kemenkes. 2014b. Kepmenkes HK.02.02/ MENKES/391/2014) http://www.depkes.go.id/resources/download/rakerkesnas-2015/reg-barat/

L. Dranikoff, T. Koller, and A. Schneider. 2002. “Divestiture: Strategy’s Missing Link,” Harvard Business Review (May 2002), pp. 74–83.

Robbins, Stephen P and Mary Coulter. 2012. Management, eleventh edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

Swayne, Linda E. W. Jack Duncan, Peter M. Ginter, 2006, UK: Blackwell Publishing Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2011.

Wheelen, Thomas L J. and David Hunger. 2012. Strategic management and business policy: toward global sustainability, New Jersey:Pearson Education, Inc.