



PERENCANAAN STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN DENGAN MENGGUNAKAN SWOT DI RSUD XYZ

Muhammad Nur

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
E-mail : muhammad.nur@uin-suska.ac.id

ABSTRAK

The decreasing of percentage from the patient RSUD XYZ is 5,13% than two years before. The lowest percentage from the visitor is in surgical poly 27,69% but it get increasing than years before to 33,56%. while the satisfying from the patient in this poly is only 40%. In this condition RSUD YZ to make special strategy to get best service of quality for the patient in poly. The method can be used is of SWOT analyze to give new strategy by got from the technic respon of SWOT matrix. This research use 25 variable service that need by patient. The matrix formation of service attribute "the performance speed of nurses in taking measures to patinet" has relative important value 5,163% so it can educations, training and development to nurses for at last 6 month as priority to increase the service. And than best strategy in increase the service in poly is by increasing the nurse skill, do the promotion healthy activity by medical check up packet, also have innovative and special service.

Kata Kunci: *Service of quality, strategy, SWOT.*

1. Pendahuluan

Kualitas dan konsumen adalah dua hal yang penting bagi kelangsungan suatu industri jasa khususnya pelayanan kesehatan. Kualitas yang baik akan menghasilkan tingkat loyalitas konsumen yang tinggi. Pemilihan jasa pelayanan kesehatan oleh konsumen tentu saja sangat dipengaruhi oleh kualitas yang dimiliki jasa pelayanan kesehatan, serta kualitas menurut persepsi atau pandangan konsumen (Marhendra, 2009)

Menurut *Lewis dan Booms* dalam (Tjiptono, 2011) kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Pelayanan di bidang kesehatan merupakan salah satu bentuk pelayanan paling banyak dibutuhkan oleh masyarakat. Salah satu sarana pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat adalah rumah sakit.

Rumah sakit adalah suatu institusi penyelenggara pelayanan kesehatan yang merupakan bagian integral dari sistem pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan *kuratif* maupun *preventif* serta menyelenggarakan pelayanan rawat jalan dan rawat inap juga perawatan di rumah. Hakikat dasar dari penyelenggara pelayanan kesehatan di rumah sakit adalah pemenuhan kebutuhan dan tuntutan dari para pemakai jasa pelayanan kesehatan (pasien) dimana pasien mengharapkan suatu penyelesaian dari masalah kesehatannya pada rumah sakit (Surya, 2012).

Salah satu institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) XYZ. Kualitas pelayanan yang baik merupakan tujuan dalam seluruh kegiatan pelayanan di RSUD Petala Bumi Pekanbaru mulai dari pelayanan medis, pelayanan keperawatan, pelayanan administrasi, pelayanan rekam medis, dan lain-lain. Peningkatan kualitas pelayanan sangat bersinergi terhadap harapan dan keinginan yang dimiliki oleh pasien, kualitas layanan yang baik bagi pasien sangat mempengaruhi kepuasan mereka terhadap pelayanan yang diperoleh.

Akan tetapi pada saat ini terutama pada instalasi rawat jalan mengalami penurunan jumlah pengunjung dengan presentase angka sebesar 5,13% jika dibandingkan pada dari tahun sebelumnya. Penurunan pengunjung pasien di Instalasi Rawat Jalan tentu memiliki keterkaitan terhadap pasien yang berobat pada salah satu poliklinik rawat jalan.

Umumnya pasien yang berkunjung di RSUD XYZ adalah pengguna layanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang mendapatkan rujukan dari puskesmas induk yang berada di 5

kecamatan di Pekanbaru. Pada kasus penyakit ringan maupun berat RSUD XYZ tidak menerima pengguna BPJS sebelum mendapatkan surat rekomendasi dari puskesmas induk. Sementara rumah sakit swasta saat ini menerima layanan bagi pengguna BPJS untuk melakukan pengobatan baik rawat jalan maupun rawat inap bagi para pengguna BPJS. Hal tersebut tentunya cenderung lebih memilih pada layanan yang maksimal serta fasilitas yang baik yang ditawarkan oleh rumah sakit swasta.

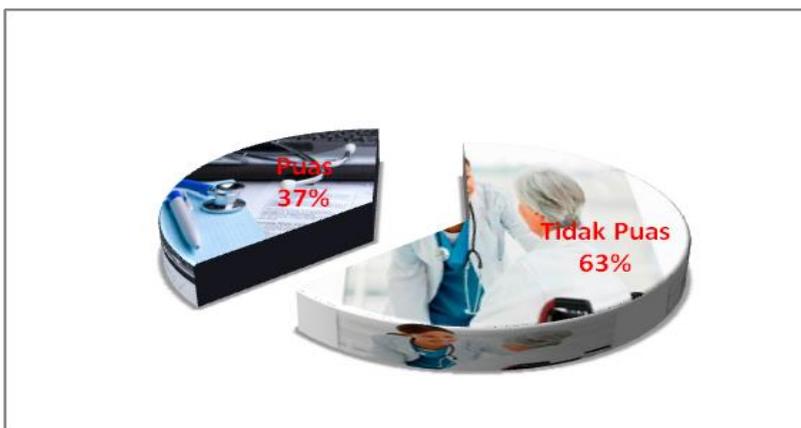
Penurunan jumlah pasien rawat jalan karena adanya faktor eksternal yaitu adanya kompetitor baik pada rumah sakit pemerintah maupun swasta dengan keberadaan lokasi bangunan yang sangat strategis, dengan proses prosedural yang diberikan oleh RSUD XYZ, saat ini tentu menjadi peluang bagi kompetitor yang sama-sama menyediakan layanan kesehatan, dan dalam jangka tertentu akan berpengaruh terhadap pendapatan *financial* serta angka penurunan kunjungan pasien di RSUD XYZ.

Untuk itu perlu adanya strategi baik dari *internal* maupun *eksternal* yang dilakukan oleh pihak manajemen RSUD XYZ tujuan mampu bersaing terhadap kompetitor dan melakukan perbaikan serta pengambilan tindakan dengan keputusan yang tepat dalam upaya peningkatan layanan.

Untuk mengetahui pendapat maupun kualitas kepuasan tingkat pelayanan dari pasien pada rawat jalan, peneliti melakukan pengamatan pendahuluan terhadap 30 responden pasien rawat jalan pada RSUD XYZ. Berikut merupakan hasil presentase dari jawaban responden pada pasien rawat jalan di RSUD XYZ.

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan

Dimensi Kualitas	Tingkat Kepuasan	
	Tidak Puas	Puas
Keandalaan	20	10
Daya Tanggap	17	13
Jaminan	18	12
Empati	17	13
Bukti Fisik	23	7



Gambar 1. Diagram Pie Tingkat Kepuasan Pasien Rawat Jalan

Berdasarkan Gambar 1 diperoleh persentase pasien rawat jalan yang menyatakan tidak puas dengan persentase sebesar 37 % dan menyatakan puas dengan persentase sebesar 63 %. Pada jawaban responden dari kuesioner yang disebarkan menunjukkan pelayanan yang diberikan RSUD XYZ masih belum memenuhi tingkat kepuasan pasien rawat jalan terutama pada poliklinik.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan tersebut, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah perencanaan strategi peningkatan kualitas layanan rawat jalan dengan menggunakan *SWOT* Di RSUD XYZ.

2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis *SWOT*. *SWOT* adalah singkatan dari lingkungan internal *strenghts* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) serta lingkungan eksternal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang dihadapi dunia bisnis. Analisis *SWOT* membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Perumusan strategi dilakukan setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor strategis adalah matriks *SWOT* (Rangkuti, 2011).

Matrik *SWOT* adalah suatu alat yang dapat menunjukkan keadaan suatu perusahaan dan kedudukannya dalam persaingan. Matriks ini digunakan sebagai alat bantu dalam merumuskan siasat-siasat berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang sudah ditetapkan melalui kajian *SWOT*. Pengajian terhadap matriks *SWOT* pada umumnya dimulai dengan pengajian ancaman-ancaman karena dalam berbagai keadaan perusahaan merumuskan rencana-rencana strategis terutama karena adanya ancama (Pardede, 2013).

3. Pembahasan dan Hasil

Analisis *SWOT*

SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

Competitive Benchmarking

Merupakan perbandingan pesaing mengenai seberapa baik layanan yang diberikan oleh rumah sakit pesaing dalam hal ini mencakup sarana fasilitas, kinerja dan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pasien yang pernah berobat dirumah sakit tersebut, berikut nilai dari *Competitive Benchmarking* berdasarkan penilaian secara *internal* dan *eksternal* oleh pasien rawat jalan.

Tabel 2. Perhitungan dari total penilaian *internal* dan *eksternal*

No	Keterangan	Penilaian (<i>Internal</i>)	Penilaian (<i>Eksternal</i>)	Jumlah (<i>I+E</i>)
S (<i>Strenghts</i>) Kekuatan				
1.	Kinerja dokter dalam membantu pasien pada saat dibutuhkan.	38	42	80
2.	Bagi pengguna kartu BPJS rumah sakit memberikan proses layanan yang cepat dan mudah.	40	36	76
3.	Alat-alat yang digunakan bersih dan steril	30	52	82
4	Pasien poli bedah mendapatkan hasil diagnosa secara akurat dan tepat.	32	60	92
5	Pasien merasakan kenyamanan terhadap layanan kesehatan yang diberikan oleh pihak rumah sakit.	43	53	96

6.	Terjalannya komunikasi yang baik antara dokter dan pasien yang melakukan pengobatan di poli bedah.	43	54	97
7.	Lokasi rumah sakit yang mudah dijangkau.	43	42	85
W (Weaknesses) Kelemahan				
8	Kesigapan perawat yang lamban dalam memberikan layanan pada pasien poli bedah.	35	47	82
9	Jam kunjung dokter yang tidak tepat waktu	33	47	80
10	Minimnya jumlah dokter spesialis bedah	24	53	77
11.	Pengoprasian sarana fasilitas Rumah Sakit yang belum optimal	41	49	90
12.	Kurang lengkapnya Informasi yang diperoleh pasien oleh perawat	28	41	69
Jumlah		452	554	1006
O (Opportunities) Peluang				
13	Banyaknya jumlah klinik dan praktker dokter disekitar wilayah pekanbaru	25	29	54
14.	Tingginya peluang yang ada dipasar	29	28	57
15.	Terbentuknya kerja sama dengan perusahaan	19	35	54
T (Threats) Ancaman				
16.	Banyaknya kompetitor dari RS yang menawarkan layanan khusus	31	51	82
17.	Adanya krisis ekonomi yang berpengaruh terhadap biaya pengobatan rumah sakit	48	50	98
18.	Munculnya aspek <i>Medicolegal</i>	59	40	99
Jumlah		211	233	444

Dari Tabel 2 diketahui bahwa jumlah total faktor *internal* dan *eksternal* pada kategori *Strenghts* (kekuatan) dan *Weaknesses* (kelemahan) memiliki angka terbesar yakni 1.006 sementara pada kategori *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (ancaman) memiliki angka 444. Dan pada langkah selanjutnya yakni menentukan bobot, rating dan nilai skor.

Bobot, Rating dan Nilai Skor

Setelah didapatkan jumlah penilaian *internal strategic factors analysis summary (IFAS)* dan *eksternal strategic factors analysis summary (EFAS)*, maka selanjutnya yaitu perhitungan bobot, rating dan skor untuk setiap *internal strategic factors analysis summary (IFAS)* dan *eksternal strategic factors analysis summary (EFAS)*.

Dari pengolahan data yang dilakukan diketahui bahwa matriks *internal strategic factors analysis summary (IFAS)* didapatkan nilai skor faktor kekuatan (*strength*) adalah sebesar 2,414 dan nilai skor faktor kelemahan (*weakness*) adalah sebesar 0,537. sementara untuk matriks *eksternal strategic*

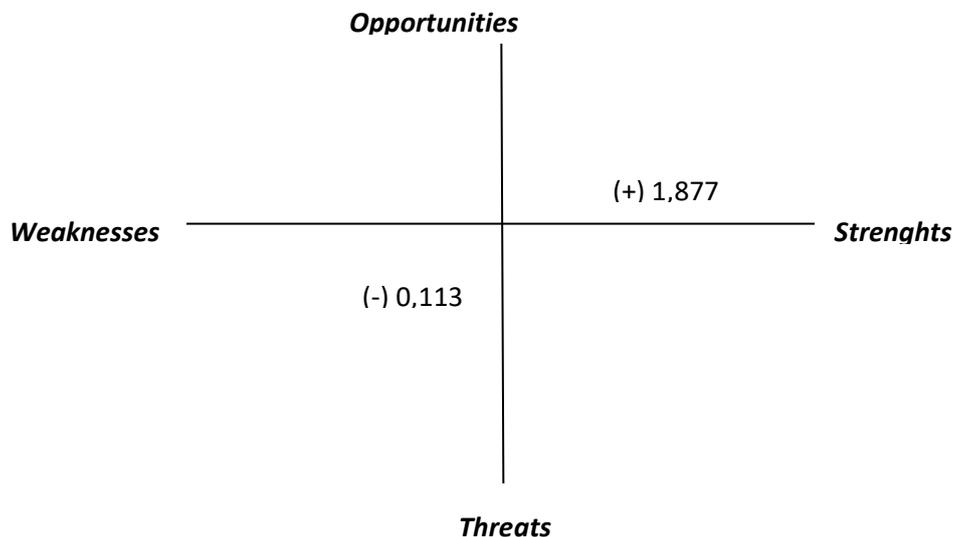
factors analysis summary (EFAS), didapatkan nilai skor faktor peluang (*opportunity*) adalah sebesar 1,359 dan nilai skor faktor ancaman (*Threat*) adalah sebesar 1,472.

Diagram SWOT

Tabel 3. Rekapitulasi Total Nilai Skor

Faktor		Total Skor	Difference
<i>Internal</i>	<i>Strength</i>	2,414	= 2,414 – 0,537 = 1,877
	<i>Weakness</i>	0,537	
<i>Ekesternal</i>	<i>Opportunity</i>	1,364	= 1,359 – 1,472 = - 0,113
	<i>Threat</i>	1,472	

Dari Tabel 3 diketahui nilai *strength* diatas nilai *weakness* selisih (+) 1.877 dan nilai *opportunity* dibawah nilai *threat* dengan selisih (-) 0.113 . dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam Diagram SWOT sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram *cartecius* analisis SWOT

Dari Gambar 2 diketahui bahwa diagram *cartecus* berada pada kuadran II (positif, negatif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah *Diversifikasi Strategi*, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Pada tahapan selanjutnya adalah menentukan alternatif strategi yang tepat bagi RSUD Petala Bumi Pekanbaru dengan cara membuat matrik *SWOT*. Matrik tersebut dibangun berdasarkan faktor-faktor strategi *internal* dan *eksternal* yang dimiliki perusahaan. Faktor-faktor strategi *internal* dan *eksternal* tersebut adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Adapun tahapan dalam proses matirks swot tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.



Tabel 4. Matrik *SWOT*

<div style="text-align: center;"><i>Internal</i></div> <div style="text-align: center;"><i>Eksternal</i></div>	Kekuatan (S)	KELEMAHAN (W)
	PELUANG (O)	1. Kinerja dokter dalam membantu pasien pada saat dibutuhkan
1. Banyaknya Jumlah klinik dan praktes dokter disekitrah wilayah pekanbaru	2. Kemudahan layanan bagi pengguna kartu BPJS	2. Jam kunjung dokter yang tidak tepat waktu
	3. Hasil Diagnosa yang akurat dan tepat	3. Minimnya jumlah dokter spesialis bedah
2. Tingginya peluang yang ada dipasar	4. Kenyamanan terhadap layanan Rumah Sakit	4. Pengoperasian Fasilitas rumah sakit yang belum optimal
3. Terbentuknya Kerja Sama dengan perusahaan	5. Lokasi yang mudah dijangkau	
ANCAMAN (T)	SO	WO
1. Banyaknya Kompetitor yang menawarkan layanan khusus	1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan (S1-4&O2)	1. Memberikan pelatihan pelaksanaan tindakan medis diawal kepada pasien (W1 & O2)
2. Krisis Ekonomi yang berpengaruh terhadap pengobatan rumah sakit	2. Memperluas jaringan kerja sama terhadap perusahaan yang ada diwilayah pekanbaru (S2-4,& O1-3)	2. Menetapkan Jadwal Pelayanan Pasien (W2,3&O1,2)
	3. Melakukan pengobatan dan pengoprasian gratis bagi masyarakat kurang mampu (S2,3,5 & O1,2)	3. Melakukan pemeriksaan dan perawatan secara berkala (W4&O1)
3. Munculnya Aspek <i>Medicolegal</i>	ST	WT
	1. Meningkatkan pelayanan yang inovatif dan khusus jaminan	1. Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM (W1-3,&T1,3)



	kemanan (S1-3&T1,3)	
	2. Melakukan kegiatan promosi secara menyeluruh layanan paket <i>medical checkup</i> (S2,4&T1,2)	2. Mengoptimalkan kinerja tim dan pelayanan prima untuk meraih kepercayaan konsumen(W1-4 &W1,3)
	3. Menjalin hubungan baik dengan pihak asuransi, dengan	3. Meningkatkan efektifitas jaringan kerjasama yang telah ada dan mengembangkan jaringan kerjasama baru untuk memperluas pasar (W1,2,4& T1,2)
	menawarkan <i>one stop solution</i> kerja sama <i>eksklusif</i> dapat dilakukan (S1-4&T1	
	4. Megadakan <i>press release</i> mengenai pelayanan dimedia cetak (S3,4 & T3)	

Adapun analisis yang diperoleh dari hasil pengolahan kuesioner pada diagram *carcetius* dan matrik SWOT adalah sebagai berikut:

1. Diagram *cartecus* berada pada kuadran II (positif, negatif) Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah *Diversifikasi Strategi*, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi
2. **SO** : RSUD XYZ memiliki kesempatan yang luas untuk membangun jaringan kerja sama dengan berbagai perusahaan dengan mengenalkan manfaat bagi pengguna kartu BPJS dengan layanan yang maksimal serta melakukan kegiatan social seperti operasi gratis bagi masyarakat miskin, sehingga berpotensi dalam menambah jumlah pasien yang berobat khususnya pada poli bedah.
3. **WO** : Melakukan evaluasi pengaturan jadwal terhadap jam kehadiran dokter dan perawat guna mengurangi lnyamanya pasien yang menunggu di poli bedah, serta meningkatkan keahlian perawat dengan melaksanakan pelatihan tindakan medis dan melakukan pemeriksaan secara berkala terhadap fasilitas rumah sakit.
4. **ST** : Selain pelayanan *responsiveness* yang diberikan oleh perawat RSUD XYZ, rumah sakit ini juga memiliki potensi secara *inovatif* dalam mengembangkan sarana kesehatan seperti halnya membuat paket *check up medis* menjalin kerja sama dengan pihak perusahaan dengan menawarkan *one stop solution* secara *eksklusif* dan kemudahan dalam layanan bagi pasien pengguna kartu BPJS, hal tersebut diharapkan mampu menciptakan *competitive advantage* terhadap kompetitor.

5. **WT** : Perlu adanya peningkatan kinerja time pelayanan prima oleh pihak manajemen rumah sakit serta tidak melakukan tindakan-tindakan medis yang tidak memungkinkan dilakukan di RSUD XYZ, mengingat minimnya dokter spesialis dan perlengkapan medis.

Perumusan strategi matrik SWOT menghasilkan empat strategi utama yaitu strategi SO, WO, ST, WT yang dalam pelaksanaan keempat strategi tersebut akan dilaksanakan bersama-sama dan diharapkan dapat saling mendukung. Selain dari matriks SWOT penentuan strategi juga berdasar kepada 17 parameter teknik yang didapat dari *House Of Quality* tingkat 1 dan 2. Strategi tersebut diberi rangking oleh manajemen RSUD XYZ,.

Adapun strategi-strategi utama yang menjadi prioritas dalam meningkatkan kualitas layanan poliklinik bedah di RSUD XYZ adalah berdasarkan diagram *cartecius* pada kuadran II (ST) :

1. Meningkatkan pelayanan yang inovatif dan khusus dengan jaminan keamanan kepada pasien.
2. Melakukan kegiatan promosi pelayanan secara menyeluruh, terutama pelayanan dibidang poli bedah seperti paket *medical check up*
3. Menjalin hubungan baik dengan perusahaan asuransi, dengan menawarkan *one stop solution* sehingga kerja sama eksklusif dapat dilakukan.
4. Mengadakan *press release* mengenai pelayanan dimedia cetak.

4. Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik simpulan yaitu usulan strategi SWOT dalam meningkatkan mutu pelayanan di RSUD XYZ.

- a) Meningkatkan pelayanan yang inovatif dan khusus dengan jaminan keamanan kepada pasien.
- b) Melakukan kegiatan promosi pelayanan secara menyeluruh, terutama pelayanan dibidang poli bedah seperti paket *medical check up*
- c) Menjalin hubungan baik dengan perusahaan asuransi, dengan menawarkan *one stop solution* sehingga kerja sama eksklusif dapat dilakukan.
- d) Mengadakan *press release* mengenai pelayanan dimedia cetak.
- e) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan
- f) Meningkatkan efektifitas jaringan kerjasama yang telah ada dan mengembangkan jaringan kerjasama baru untuk memperluas pasar

Daftar Pustaka

- Anindita, Rina. "Analisa Penggunaan Metode *Serqual* Pada Jasa Layanan Kurir. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Forum Ilmiah Indonesia, Vol 3 No 3, Halaman 1-20 September 2006.
- Arif Sumantri. "Metodologi Penelitian Kesehatan" Hal 107-113, dan Hal 209-223, Kencana Perdana Media Group, Jakarta. 2011.
- Asmita W, Putri. "Analisis Pengaruh Presepsi Pasien Tentang Mutu Pelayanan Dokter Terhadap Loyalitas Pasien Di Poliklinik Umum Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Panti Wilasa Citarum, hal 60-75. *Tesis*, Jakarta 2008.
- Ayu sumarsi. Wulan Kesumo, Kuesioner Penelitian "Hubungan Presepsi Pasien Tentang Prosedur Pelayanan Rawat Jalan dengan Tingkat Kepuasan Pasien di RSIA Budi Kemuliaan, Universitas Tri Sakti, 2010.
- Gaspersz, Vincent. "*Total Quality Management*", Edisi 1 Halaman 33. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2003.
- Huber David.J & Thomas L .Wheelen.. "Manajemen Strategis", Edisi III Halaman 191-232. Andi Pers, Yogyakarta 2003.



Pardede, dkk. “Manajemen Strategik & Kebijakan Perusahaan”. Edisi Asli Halaman 213-248. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta 2011.

Pregawati Pusporini, dkk “ Perancangan Strategi Pemasaran Berbasis Integrasi *QFD* dan *SWOT* Pada Produk Air Minum Dalam Kemasan” *Jurnal Ilmiah Teknik Industri* Halaman 1-10 Universitas Muhammadiyah Gresik

Rangkuti Freddy. “Swot Balanced Scorecard”. Edisi V Halaman 47-60 , 99-124. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2013.

Sugiyono Dr Prof. “Metode Penelitian Manajemen” Edisi ke 2 Halaman 80-111, 433-435. Penerbit Alfabeta CV. Bandung 2014.

Umar, Husein. “Metodologi Penelitian untk Skripsi dan Tesis Bisnis”, Edisi kedua, Halaman 69-74, 71-79. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta 2008.