

ANALISIS RENCANA STRATEGI RSUD BUDHI ASIH AKIBAT DAMPAK PANDEMI COVID-19

Nikita Tumbelaka, Novi Yantih, Sri Widyastuti

Universitas Pancasila, Indonesia

E-mail: nikitatumbelaka@gmail.com, yantih.novi@univpancasila.ac.id,

widyastuti.sri@univpancasila.ac.id

Abstrak

Kemunculan virus baru pada awal tahun 2020 mengejutkan seluruh dunia, dimana virus tersebut teridentifikasi dengan nama Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2 (SARS-CoV-2) atau yang dikenal dengan sebutan COVID-19. Virus ini berkembang dengan sangat cepat sehingga menjadi pandemi yang melanda seluruh dunia termasuk Indonesia. Pandemi ini berdampak begitu besar baik secara sosial, ekonomi maupun kesehatan, untuk itu setiap sektor harus menyiapkan rencana strategis untuk pertahanan bisnisnya. Tesis ini bertujuan mengetahui strategi RSUD Budhi Asih dengan metode penelitiannya berupa studi kasus secara kualitatif kemudian diolah dengan memadukan data kualitatif dan kuantitatif. Tahapan pertama input yaitu analisa internal dan eksternal SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) sebagai dasar pembuatan rencana dan program rumah sakit ditengah kondisi yang sangat dinamis. Tahap kedua yaitu pencocokan evaluasi strategi menggunakan matriks TOWS, EFE, IFE. Dan terakhir untuk tahap keputusan menggunakan Matriks IE. Hasil penelitian didapatkan bahwa hasil nilai total dari matriks IFE= 3,9 dan nilai total dari matriks EFE= 3,95. Analisis situasi dengan menggunakan Matriks IE berada pada kuadran I dimana strategi yang diperlukan untuk rumah sakit adalah *grow* and *build* strategy.

Kata Kunci: COVID-19, *Strategic Plan*, *SWOT Analysis*.

Abstract

The emergence of a new virus in early 2020 shocked the whole world, where the virus was identified as Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus-2 (SARS-CoV-2) or known as COVID-19. This virus is growing so fast that it has become a pandemic that has hit the whole world, including Indonesia. This pandemic has had a huge impact on social, economic and health aspects, for that every sector must prepare a strategic plan for the defense of its business. This thesis aims to determine the strategy of Budhi Asih Hospital with a research method in the form of a

How to cite:	Nikita Tumbelaka, Novi Yantih, Sri Widyastuti (2022) Analisis Rencana Strategi RSUD Budhi Asih Akibat Dampak Pandemi COVID-19, (7) 10, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.12935
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

qualitative case study and then processed by combining qualitative and quantitative data. The first stage of input is internal and external SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) analysis as the basis for making hospital plans and programs amidst very dynamic conditions. The second stage is matching the strategy evaluation using the TOWS, EFE, IFE matrix. And lastly for the decision stage using IE Matrix. The results showed that the total value of the IFE matrix = 3.9 and the total value of the EFE matrix = 3.95. Situation analysis using the IE Matrix is in quadrant I where the strategies needed for hospitals are *grow* and *build* strategy.

Kata Kunci: COVID-19, Strategic Plan, SWOT Analysis

Pendahuluan

Menjelang akhir tahun 2019, tepatnya pada 31 Desember, WHO mengungkap kasus pneumonia etiologi yang tidak jelas di Kota Wuhan, Wilayah Hubei, China (Sudiana & Baehaqi, 2022). Pada 7 Januari 2020, China mengakui pneumonia dengan etiologi yang tidak jelas sebagai jenis lain dari Covid (Novel Covid) (Santika, 2020). Pada 12 Februari 2020, WHO secara resmi menetapkan penyakit Covid baru ini pada manusia sebagai Penyakit Covid (Coronavirus) (Rindorindo et al., 2021). Pandemi ini terus berkembang hingga ada laporan kasus dan kematian baru di luar China. Pada 30 Januari 2020, WHO menyatakan Coronavirus sebagai General Wellbeing Crisis of Worldwide Concern (PHEIC) (Nashuhah & Al-Farauqi, 2021). Peningkatan jumlah kasus virus Corona berlangsung pesat dan sebelumnya telah menyebar ke luar wilayah Wuhan dan berbagai negara (Trisiana & Syaibani, 2020).

Rumah sakit yang merupakan suatu sarana pelayanan kesehatan publik sebagai tempat rujukan pasien Covid-19 juga terkena dampak kerugian yang serius (Rosyanti & Hadi, 2020). Dari Jurnal Bedah Nasional yang ditulis Dr. Putu mengatakan, pandemi virus corona menyebabkan perubahan signifikan dalam pelayanan di rumah sakit. Selain itu itengah kesulitan yang ada, tenaga kesehatan juga harus mencari cara untuk menangani dampak lainnya seperti kecemasan masyarakat akibat Covid-19 yang membuat mereka ragu mengunjungi tempat-tempat pelayanan kesehatan terutama rumah sakit (Yasa et al., 2022).

Salah satu dampaknya yaitu peningkatan biaya operasional, terutama biaya terkait penanganan virus corona (Rohman & Andadari, 2021). Penggunaan peralatan berkurang ini jelas mempengaruhi cash flow rumah sakit. Selain itu, produktivitas kinerja juga berkurang, apalagi dengan adanya tenaga kerja rumah sakit yang terjangkit virus corona dengan jumlah yang banyak. Kemudian ada anggapan publik bahwa rumah sakit tidak aman mengingat fakta bahwa rumah sakit adalah tempat penyebaran Covid-19 (Sulasmis et al., 2020). Selama masa pandemi, rumah sakit mengalami kesulitan keuangan meskipun semua biaya pengobatan pasien virus corona ditanggung oleh pemerintah (Ambarwati, 2021). Hal ini karena sebagian besar tidak pergi ke rumah sakit untuk pemeriksaan yang dilatarbelakangi oleh ketakutan paranoid tertular covid -19.

Disposisi ini mendorong penurunan yang luar biasa dalam kunjungan rumah sakit, sehingga pendapatan rumah sakit turun bahkan hingga 50% (Suryawati, 2004). Hal ini mempersulit pengelola rumah sakit untuk menutupi biaya operasional (Giusman & Nurwahyuni, 2020), (Hendartini, 2020), (Ariyani & Kristin, 2021). Rumah Sakit Umum Daerah Budhi Asih yang terletak di Jakarta Timur tak luput dari dampak COVID-19. RSUD Budhi Asih adalah Rumah Sakit tipe B milik pemerintah yang sudah berdiri sejak 1947, terpilih menjadi salah satu RS rujukan pasien COVID-19 di Jakarta. Dikutip dari Media Sindo, pada awal COVID-19 menyebar di Indonesia, RSUD Budhi Asih sempat kewalahan menangani pasien COVID-19. Humas RSUD Budhi Asih, Fetriadis mengatakan tenaga medis mereka kekurangan peralatan medis seperti APD, seperti masker N95, coverall, gown, thermogun, hand sanitizer, alkohol, gliserol, handsrub.

Oleh karena itu, rumah sakit harus menyusun rencana strategis sebagai landasan kebijakan yang harus terus disesuaikan dengan dinamika yang berkembang di masyarakat juga kondisi lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal. Dengan adanya perencanaan strategi, rumah sakit dapat menyesuaikan dengan kondisi sumber daya yang dimiliki untuk melaksanakan pelayanan kesehatan yang sudah menjadi kebutuhan masyarakat, diantaranya fokus pada pemanfaatan sumber daya yang terbatas, pemberdayaan lintas fungsi perencanaan, dan membangun kerjasama yang kondusif. Hal tersebut bisa dilakukan melalui analisis faktor – faktor lingkungan, sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan internal, serta hambatan dan peluang faktor eksternal sebuah rumah sakit (Subaktilah et al., 2018). Perencanaan strategi memungkinkan rumah sakit untuk menghadapi kondisi yang selalu berubah-ubah dan memberikan arah yang dituju serta cara-cara yang dilakukan untuk mencapainya. Perencanaan strategi adalah perangkat manajemen penting yang dapat membantu organisasi dalam menjalankan tugasnya dengan lebih baik.

Metode Penelitian

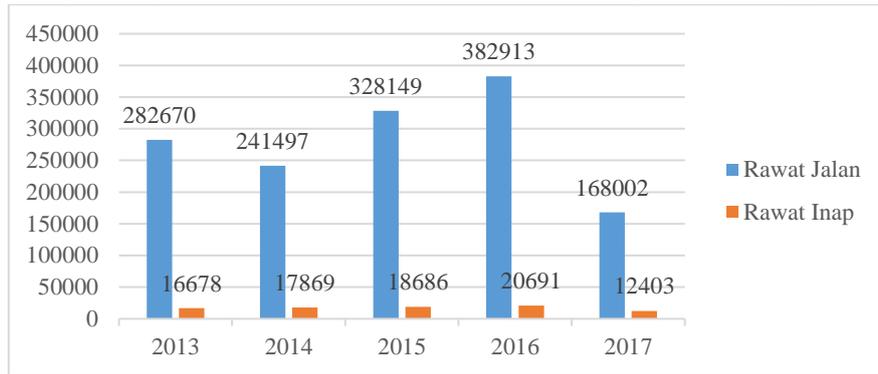
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kasus (observational case study) dengan pendekatan kualitatif menggabungkan input data kualitatif dan kuantitatif. Karena dalam Dalam penelitian ini, penulis beranjak dari studi kasus yang menghasilkan masukan data kualitatif (persepsi manusia) dengan melakukan wawancara dengan sumber dan masukan menggunakan analisis internal & SWOT eksternal (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman). Untuk tahap pencocokan evaluasi strategi menggunakan matriks Matriks TOWS, EFE, IFE. untuk tahap pengambilan keputusan menggunakan IE (Internal –luar)

Hasil dan Pembahasan

A. Kondisi Lingkungan Internal

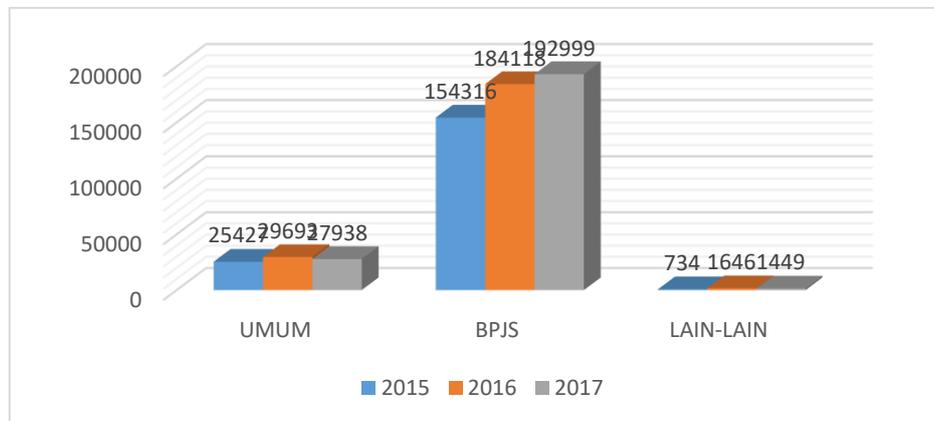
1. Jenis Pelayanan dan Fasilitas yang Tersedia :
2. Penunjang Medis
3. Penunjang Non Medis
4. Sumber Daya Manusia Pelayanan

5. Kinerja Pelayanan Medis RSUD Budhi Asih Perspektif Pelanggan



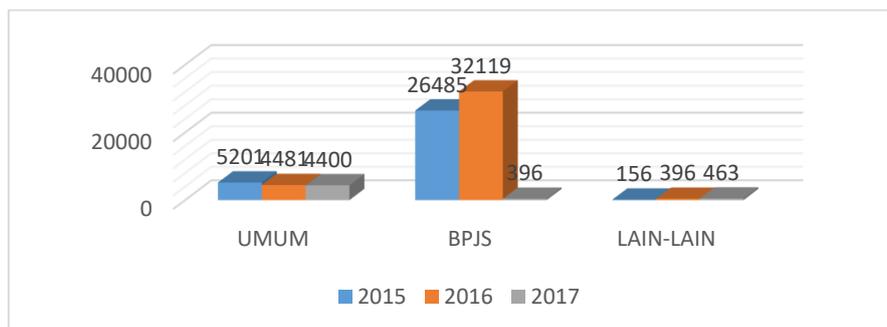
Gambar 1

Kunjungan RSUD Budhi Asih Tahun 2013 - Juli 2017



Gambar 2

Jumlah Kunjungan Laboratorium



Gambar 3

Jumlah Kunjungan Radiologi

6. Kinerja Pelayanan Medis RSUD Budhi Asih Perspektif Keuangan

Tabel 1

Perkembangan realisasi pendapatan BLUD

Tahun	Pendapatan BLUD		Persentase
	Target (Rp.)	Realisasi (Rp.)	

2015	150.000.000.000	162.801.756.056	108.53
2016	200.000.000.000	190.547.177.257	95.27
2017	206.000.000.000	207.692.085.024	100.82

Tabel 2
Perkembangan Penerimaan Subsidi

Uraian	2015	2016	2017
APBN	148.128.241.332	172.022.546.390	122.464.023.020
2016	62.709.678.000	49.176.140.600	55.376.035.000
2017	210.837.919.332	221.198.686.990	177.840.058.020

Indikator perkembangan tingkat kemandirian keuangan rumah sakit menggambarkan kemampuan rumah sakit untuk membiayai seluruh pengeluaran baik pengeluaran operasional maupun investasi dengan dana yang bersumber dari pendapatan rumah sakit sendiri. Secara tabel diuraikan sebagai berikut :

Tabel 3
Seluruh Pendapatan Rumah Sakit

Uraian	2015	2016	2017
Pendapatan (BLUD)	162.801.756.056	190.547.177.257	207.692.085.024
Total Belanja (APBD+BLUD)	298.128.241.332	372.022.546.390	328.464.023.020
Tingkat Kemandirian	54.61%	72.74%	82.59%

B. Kondisi Lingkungan Eksternal

1. Demografi

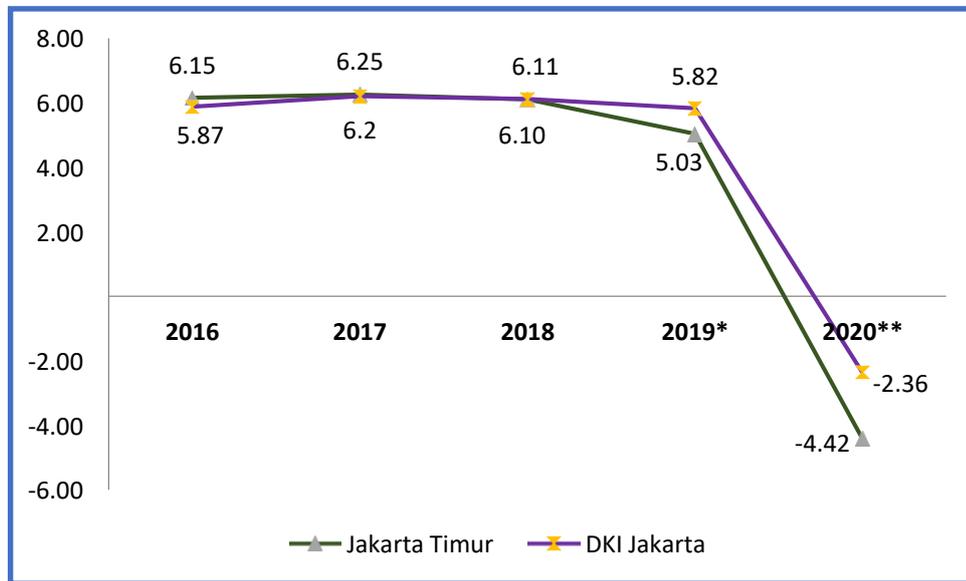
Kecamatan Jakarta Timur	Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun, Distribusi Persentase Penduduk, Kepadatan Penduduk dan Rasio Jenis Kelamin Penduduk Menurut Kecamatan Kota Jakarta Timur			
	Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun 2018-2019 (%)	Persentase Penduduk	Kepadatan Penduduk per km ²	Rasio Jenis Kelamin
	2019	2019	2019	2019
Pasar Rebo	0.72	7.53	17.04	100.66
Ciracas	3.64	10.22	18.68	100.79
Cipayung	-1.71	9.61	9.92	100.74
Makasar	0.38	6.96	9.36	99.36
Kramat Jati	0.35	10.15	22.93	99.43
Jatinegara	0.16	9.39	26.92	106.55
Duren Sawit	0.06	13.60	17.64	97.70
Cakung	0.21	18.30	12.72	105.08
Pulogadung	0.06	9.06	17.05	98.59
Matraman	0.10	5.17	31.11	100.21
Kota Jakarta Timur	0.37	100.00	15.62	101.17
Hasil Registrasi	1.13	100.00	16.86	101.45
Hasil Proyeksi ¹	0.37	100.00	15.62	101.17

Gambar 4

Laju Pertumbuhan Penduduk Jakarta Timur

2. Ekonomi

Grafik Pertumbuhan Ekonomi DKI Jakarta dan Jakarta Timur (Persen), Tahun 2016-2020



Analisis kondisi lingkungan eksternal dapat digambarkan sebagai berikut :

a. Tantangan

- 1) Berdirinya RS baru sekitar RS.
- 2) Tarif BPJS tidak sesuai dengan Unit Cost.
- 3) Jejaring rujukan belum optimal.
- 4) Perkembangan Teknologi yang terlalu cepat.
- 5) Rencana memberlakukan BPJS dengan kebijakan yang belum jelas.
- 6) Tuntutan pasien yang semakin tinggi terhadap pelayanan yang bermutu.
- 7) Belum ada penjenjangan karir bagi tenaga Non Medis di dalam RS.

b. Peluang

- 1) Adanya JKN (UHC) dan asuransi lainnya
- 2) Kesadaran masyarakat akan kebutuhan pelayanan kesehatan apalagi saat covid datang
- 3) Meningkatnya kerjasamanya institusi
- 4) Berdirinya apartemen dan perkantoran di sekitar RS.
- 5) Menjadi RS pendidikan utama

C. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Tabel 4
Analisis SWOT

SWOT	BOBOT	RATING	SKOR
KEKUATAN			
1. Sebagian besar SDM memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang kuat	0.2	1	0.2
2. Lokasi RS yang strategis.	0.25	2	0.5
3. RS sudah dikenal masyarakat.	0.2	2	0.4
4. Rumah Sakit sudah tersertifikasi ISO	0.2	4	0.8
5. Tersedianya pelayanan spesialis dan subspecialis	0.15	2	0.3
Nilai Kekuatan	1		2.2
KELEMAHAN			
1. Pemanfaatan fasilitas dan utilisasi di beberapa unit belum optimal	0.15	1	0.15
2. Lahan parkir tidak memadai.	0.15	4	0.6
3. Pengelolaan system SDM yang belum optimal termasuk sistem jenjang karir dan system reward dan un-reward Jiwa enterpreunership masih rendah.	0.25	2	0.5
4. Tarif pelayanan kelas III tidak sesuai dengan unit cost	0.25	1	0.25
5. Komunikasi dan koordinasi internal RS masih kurang lancar.	0.2	1	0.2
Nilai Kelemahan	1		1.7
TOTAL IFE	3.9		

Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

SWOT	BOBOT	RATING	SKOR
PELUANG			
1. Adanya JKN (UHC) dan asuransi lainnya	0.2	3	0.6
2. Kesadaran masyarakat akan kebutuhan pelayanan kesehatan apalagi saat covid datang	0.25	2	0.5
3. Berdirinya apartemen dan perkantoran di sekitar RS	0.15	1	0.15
4. Meningkatnya kerjasamanya institusi	0.25	4	1
5. Menjadi RS pendidikan uatama	0.15	1	0.15
Nilai Peluang	1		2.4
ANCAMAN			
1. Perkembangan Teknologi yang cepat	0.2	1	0.2

2. Aturan dan regulasi kurang dipahami	0.25	2	0.5
3. Tarif BPJS tidak sesuai dengan Unit Cost	0.15	3	0.45
4. Tuntutan pasien yang semakin tinggi terhadap pelayanan yang bermutu	0.2	1	0.2
5. Tumbuhnya faskes disekitar Rumah Sakit	0.2	1	0.2
Nilai Ancaman	1		1.55
TOTAL EFE	3.95		

D. Analisa SWOT

	Strength (Kekuatan)	Weakness (Kelemahan)
IFE	<ol style="list-style-type: none"> Sebagian besar SDM memiliki kompetensi tinggi dan komitmen yang kuat Lokasi RS yang strategis RS sudah dikenal masyarakat. Rumah Sakit sudah tersertifikasi ISO Tersedianya pelayanan spesialis dan subspecialis 	<ol style="list-style-type: none"> Pemanfaatan fasilitas dan utilisasi di beberapa unit belum optimal Lahan parkir tidak memadai. Pengelolaan system SDM yang belum optimal termasuk sistem jenjang karir dan system reward dan un-reward Jiwa enterpreunership masih rendah Tarif pelayanan kelas III tidak sesuai dengan unit cost Komunikasi dan koordinasi internal RS masih kurang lancar
EFE	<p>Opportunity (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> Memanfaatkan sistem pembiayaan yang ada dengan semakin gencar edukasi ke masyarakat tentang pentingnya kesehatan Meningkatkan kompetensi SDM untuk mendukung pelayanan 	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan monitoring upaya peningkatan pelayanan medis pasien melalui survei kepuasan pelanggan secara periodik
	<ol style="list-style-type: none"> Sistem Pembiayaan melalui Jaminan Kesehatan Daerah (Jamkesda), Jaminan Perusahaan dan BPJS Kesadaran masyarakat akan kebutuhan pelayanan kesehatan apalagi saat covid mulai melandai 	

-
3. Berdirinya apartemen dan perkantoran di sekitar RS
 4. Adanya dukungan PEMDA
 5. Memiliki kemitraan dengan RSUPN CM dan RSUD lain
-

Kesimpulan

Berdasarkan hasil diagnosa terhadap faktor internal dan eksternal rumah sakit, maka dapat digambarkan isue-isue strategis sebagai berikut ; Lokasi RS yang strategis, kesiapan sarana dan prasarana rumah sakit yang memadai, SDM yang handal dan sangat mendukung RSUD Budhi Asih menjadi rumah sakit rujukan di DKI Jakarta. Namun sisi lain masih di temukan adanya : sistem SDM yang belum optimal seperti sistem jenjang karir dan sistem reward dan un-reward, pemanfaatan fasilitas belum optimal, dan komunikasi dengan divisi lain kurang akan menghambat pencapaian visi RSUD Budhi Asih. Padahal peluang sangat besar, diantaranya : kebutuhan masyarakat yang tinggi, adanya dukungan subsidi dari Pemerintah Daerah yang dapat mempermudah perwujudan visi walaupun adanya ancaman dengan perkembangan teknologi yang cepat, subsidi operasional yang belum memadai, meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang kesehatan menyebabkan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan cukup tinggi.

Berdasarkan hasil analisa terhadap faktor internal dan eksternal, maka dapat disampaikan bahwa RSUD Budhi Asih memiliki potensi pasar yang cukup signifikan, hal ini ditengarai semakin meningkatnya jumlah kunjungan pasien ke RSUD Budhi Asih dari tahun ke tahun, baik pasien umum, maupun pasien yang menggunakan fasilitas asuransi.

Dari Posisi Matriks IE, menyatakan bahwa posisi RSUD Budhi Asih ada di kuadran I dengan strategi Grow & Build Strategi-strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi mundur, integrasi maju dan integrasi horizontal).

Melalui analisis Matriks SWOT dan Matriks IE (Matriks IFE dan Matriks EFE) dapat diusulkan alternative strategi S-O, karena posisi RSUD Budhi Asih berada pada skala nilai faktor internal = 3,9 dan nilai faktor external = 3,95.

BIBLIOGRAFI

- Ambarwati, W. (2021). Pembiayaan Pasien COVID-19 dan Dampak Keuangan terhadap Rumah Sakit yang Melayani Pasien COVID-19 di Indonesia Analisis Periode Maret 2020–Desember 2020. *Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia*, 6(1).
- Ariyani, B., & Kristin, F. (2021). Model pembelajaran problem based learning untuk meningkatkan hasil belajar IPS siswa SD. *Jurnal Imiah Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(3), 353–361.
- Giusman, R., & Nurwahyuni, A. (2020). Evaluasi Pelayanan Rawat Jalan RS X Melalui Segmenting, Targeting Positioning Evaluation of Hospital Outpatient Services Through Segmenting, Targeting Positioning Kajian Administrasi Rumah Sakit, Universitas Indonesia Departemen Administrasi Kebijakan. *Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 7, 72–77.
- Hendrartini, J. (2020). Pembiayaan dan Sistem Keuangan RS di Era New Normal. *Yogyakarta: Webinar UGM. Available at: <https://Ugm.Ac.Id/Id/NewsPdf/19619-Pandemi-Covid-19-Pengaruhi-Keuangan-Rumah-Sakit>*.
- Nashuhah, N., & Al-Farauqi, M. D. A. (2021). Aspek Biopolitik Dalam Sekuritisasi COVID-19 Oleh WHO (World Health Organization). *Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi Volume XI No.*
- Rindorindo, P. V., Mantiti, M. S., & Pati, A. B. (2021). Pengelolaan Dana Desa Dalam Menghadapi Dampak Covid-19 di Desa Motoling Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan. *GOVERNANCE*, 1(1).
- Rohman, L. L., & Andadari, R. K. (2021). Dampak pandemi COVID-19 pada usaha rumah tangga dan strategi bertahan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 5(1), 82–90.
- Rosyanti, L., & Hadi, I. (2020). Dampak psikologis dalam memberikan perawatan dan layanan kesehatan pasien COVID-19 pada tenaga profesional kesehatan. *Health Information: Jurnal Penelitian*, 12(1), 107–130. <https://doi.org/10.36990/hijp.vi.191>
- Santika, I. G. N. N. (2020). Optimalisasi Peran Keluarga Dalam Menghadapi Persoalan Covid-19: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 6(2), 127–137.
- Subaktilah, Y., Kuswardani, N., & Yuwanti, S. (2018). Analisis SWOT: Faktor internal dan eksternal pada pengembangan usaha gula merah tebu (Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Agroteknologi*, 12(02), 107–115.
- Sudiana, N., & Baehaqi, A. (2022). Filantropi Islam Dan Kontribusi Forum Zakat (Foz) Dalam Penanganan Covid-19 di Indonesia. *Ad-Deenar: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6(02), 317–328.

Nikita Tumbelaka, Novi Yantih, Sri Widyastuti

Sulasmi, E., Sibuea, M. B., Eriska, P., & AirLangga, E. (2020). COVID 19 & Kampus Merdeka di Era New Normal. *Kumpulan Buku Dosen*.

Suryawati, C. (2004). Kepuasan pasien rumah sakit (tinjauan teoritis dan penerapannya pada penelitian). *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 7(04).

Trisiana, A., & Syaibani, I. (2020). Menumbuhkan kesadaran masyarakat Indonesia untuk memutus rantai penyebaran wabah Covid-19. *Jurnal Global Citizen: Jurnal Ilmiah Kajian Pendidikan Kewarganegaraan*, 51–62.

Yasa, I. W. B., Mangku, D. G. S., & Yuliantini, N. P. R. (2022). Tinjauan Viktimologi Terhadap Penyalahgunaan Narkotika Oleh Anak di Kabupaten Buleleng. *Jurnal Komunitas Yustisia*, 5(1), 13–27.

Copyright holder:

Nikita Tumbelaka, Novi Yantih, Sri Widyastuti (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

