

PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS BISNIS RSUD KEBAYORAN BARU: RENCANA STRATEGI PEMASARAN

May Rabiulyati, Atik Nurwahyuni, Wachyu Sulistiadi

Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Indonesia

Email: rabiulyatimay@gmail.com

Abstrak

Rumah sakit sebagai organisasi Kesehatan dengan banyak variasi produk layanan dan modal yang tidak sedikit memerlukan perencanaan yang strategis. Perencanaan strategis bisnis untuk mencapai tujuan di tengah persaingan seperti saat ini. Tujuan penelitian ini untuk menyusun perencanaan strategis bisnis RSUD Kebayoran Baru. Metode penelitian dengan analisis deskriptif, pendekatan kualitatif yang mengolah data primer dan sekunder. dengan analisis SWOT, Internal Factor Evaluation (IFE) dan Eksternal Factor Evaluation (EFE). Melalui Focus Group Discussion (FGD) dengan teknik Consensus Decision Making Group (CDMG) untuk pengambilan keputusan. Hasil penelitian Terbentuknya Draft Rencana Strategis Bisnis RSUD Kebayoran Baru, di mana saat ini RSUD Kebayoran baru berada di sel ke V Hold and Maintain, dengan strategi yang direkomendasikan adalah market penetration (penetrasi pasar) dan product development (pengembangan produk). Perlu pengembangan strategi marketing dalam rangka meningkatkan kunjungan pasien poli syaraf khususnya, meningkatkan pangsa pasar melalui kerja sama dengan asuransi swasta, travel agent, hotel atupun perusahaan lain disekitar. Strategi lainnya dengan melakukan seminar dan memantau engagement pasien dengan views, like, comment, share maupun angka kepuasan di Google review. Rekomendasi peningkatan kualitas layanan, meningkatkan periklanan/pemasaran di luar Gedung, dan komitmen yang kuat dari seluruh pimpinan dan staf demi keberhasilan pelaksanaan rencana strategis rumah sakit.

Kata kunci: RSUD, RSB, Pemasaran.

Abstract

The Draft Strategic Business Plan for RSUD Kebayoran Baru was formed, where currently RSUD Kebayoran Baru is in cell V Hold and Maintain, with the recommended strategies being market penetration and product development. It is necessary to develop a marketing strategy in order to increase visits from neurological poly patients, in particular, increasing market share through collaboration with private insurance, travel agents, hotels or other companies in the area. Another strategy is to conduct seminars and monitor patient engagement with views, likes, comments, shares and satisfaction figures on Google reviews. Recommendations for improving service quality, increasing advertising/marketing

How to cite:	May Rabiulyati, Atik Nurwahyuni, Wachyu Sulistiadi (2023) Analisis Ekspor Kopi Indonesia, (8) 8, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

outside the building, and strong commitment from all leaders and staff for the successful implementation of the hospital's strategic plan.

Keywords: public hospital, strategic business plan, marketing.

Pendahuluan

Dunia usaha dan ekonomi terus berkembang pada era globalisasi ini, menunjukkan persaingan yang menuntut organisasi untuk berinovasi dan berinvestasi. Organisasi modern perlu menjalankan praktik bisnis yang efektif dalam mencapai tujuan. Persaingan pasar antar organisasi, membuat organisasi paling efektif dan efisien yang dapat bertahan. Setiap organisasi didorong mencari pengetahuan untuk menciptakan kondisi baru yang menguntungkan (Ayuningtyas, 2020).

Perubahan organisasi digambarkan melalui model “eco-cycle”, di mana terjadi krisis dan pembaruan, yang terdiri dari dua hal, antara tindakan yang muncul sendiri dan yang dipaksakan. Tindakan organisasi yang dapat menyebabkan krisis dan kebingungan, tetapi dapat merangsang respon kreatif untuk memulai siklus baru (Costa, 2018). Diperlukan perencanaan strategis sebagai bagian dari manajemen strategis, yaitu seni memformulasi, implementasi dan evaluasi keputusan strategis yang diambil organisasi dalam mencapai tujuan di masa depan (Umar, 2001).

Rumah sakit sebagai organisasi Kesehatan dengan banyak variasi produk layanan dan modal yang tidak sedikit memerlukan perencanaan yang strategis. Perencanaan strategis bisnis dalam mencapai tujuan di tengah persaingan seperti saat ini. Selain faktor kualitas dan harga keberhasilan organisasi tergantung strategi yang ditetapkan, sehingga diperlukan analisis yang mempertimbangkan perubahan ke depan (Rascão, 2018).

Pengembangan strategis bisnis berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi (Mustikarini, 2022). Merencanakan strategi bisnis dengan menganalisis faktor strategi organisasi yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada saat ini. Dengan kekhususan layanannya yang tidak dapat menjanjikan keberhasilan di awal (uncertain) dan berhubungan dengan kehidupan seseorang, tantangan organisasi kesehatan makin banyak dan beragam. Organisasi Pelayanan Kesehatan dikatakan berhasil jika dapat membuat pasien puas dan terpenuhi kebutuhannya, selain dapat memproduksi layanan kesehatan yang bermutu sesuai standar dan cost effective (Kaplan dan Norton dalam (Rangkuti, 2000).

Rencana strategis bisnis (RSB) sebagai strategi pengelolaan BLU yang memuat rencana program dan kegiatan, rencana pengembangan layanan, strategi dan arah kebijakan, dan rencana keuangan dengan teknis analisis bisnis (Lasyera et al., 2018). RSB adalah instrument penterjemah dan pertajam visi dan misi serta penyelaras tujuan, strategi, kebijakan, dan program kerja yang ditetapkan. RSB harus dapat menjamin sinkronisasi dan konsistensi proses perencanaan, penganggaran, pengendalian, serta evaluasi program dan kegiatan pembangunan kesehatan jangka menengah dan pendek.

Rancangan Rencana Strategis Kementerian Kesehatan (Kemenkes) tahun 2020 menyatakan rumah sakit perlu menguatkan tata kelola manajemen, pelayanan spesialistik, BLU RS, dan terintegrasinya sistem informasi RS dengan sistem informasi surveilans

berbasis digital. Rencana Pembangunan Daerah (RPD) Pemerintah Provinsi DKI Jakarta 2023-2026 memberikan arahan bahwa setiap fasilitas pelayanan kesehatan diminta mengimplementasikan transformasi pelayanan kesehatan dengan pengembangan layanan kesehatan unggulan Rumah Sakit Daerah (RSD).

Rencana Strategis (Renstra) Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta Tahun 2023-2026 memberikan beberapa arahan kebijakan yang mendorong upaya pelayanan kesehatan perorangan dan rujukan melalui pengembangan layanan kesehatan unggulan Rumah Sakit Daerah, selain meningkatkan kapasitas tempat tidur NICU/PICU/ICU, meningkatkan ketahanan sistem kesehatan terhadap Kejadian Luar Biasa (KLB) dengan optimalisasi peran stakeholder dan lintas sektor, mengembangkan kapasitas dan kompetensi tenaga kesehatan melalui pendidikan dan pelatihan terakreditasi sesuai ketentuan yang berlaku, optimalisasi penerapan hospitality pelayanan kesehatan, dan pemenuhan alat kesehatan pada fasilitas pelayanan kesehatan sejalan dengan rencana pengembangan layanan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kebayoran Baru berdasarkan undang-undang bertugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Melalui perencanaan berorientasi pasar yang sejalan dengan RPD Provinsi DKI Jakarta, harapannya RSUD Kebayoran Baru dapat bersaing di pasar global. RSUD Kebayoran Baru perlu menyusun perencanaan strategis sebagai upaya menjadi mandiri dalam pembayaran biaya operasionalnya. RSUD Kebayoran Baru perlu menetapkan rencana strategis selain pelayanan unggulan juga strategi pemasaran untuk mempromosikan layanan tersebut.

RSUD Kebayoran Baru adalah Rumah sakit umum daerah tipe D yang berstatus sebagai badan layanan umum daerah (BLUD). Berdasarkan SK Kepala Dinas Nomor 602 tahun 2021, RSUD Kebayoran Baru perlu mengembangkan pelayanan unggulan dan jejaring layanan rujukan untuk masyarakat di wilayah Jakarta dan sekitarnya, juga harus dapat mandiri. Dalam rangka mewujudkannya, diperlukan pengembangan rencana strategis bisnis yang bertujuan memberikan layanan kesehatan bermutu dan sesuai standar dengan pengembangan beberapa layanan unggulan sesuai sasaran strategisnya. Salah satunya Layanan unggulan Stroke Terpadu yang saat ini di level III. Sejalan dengan data 10 penyakit terbanyak di unit rawat jalan tahun 2022, di mana cerebral infarction menempati posisi ke 4.

Berdasarkan surat edaran No.106/SE/2022 tentang Penyusunan Rencana Strategis BLUD tahun 2023-2026 di jajaran Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta, RS milik pemerintah provinsi DKI Jakarta perlu menyusun RSB yang merupakan kewajiban dalam mewujudkan sistem tata Kelola yang baik. RSB disusun searah dengan renstra Dinas Kesehatan DKI Jakarta, yang menentukan arah dan prioritas strategis RSUD Kebayoran Baru periode 2023 -2026 dalam berbagai kegiatannya, diantaranya kegiatan pemasaran untuk meningkatkan kunjungan pasien.

Pemasaran sebagai proses perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, bertujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai rewardnya (Kotler & Armstrong, 2008).

Metode Penelitian

Penelitian ini berlokasi di RSUD Kebayoran Baru, yang melibatkan top manajemen, koordinator instalasi, kasatpel, penanggung jawab unit, SPI dan para ketua komite, serta Humas sebagai tim penyusun RSB. Penyusunan RSB dilakukan pada bulan Maret – April 2023. Diawali tahap input data (input stage), dengan mengumpulkan data sekunder dari data internal unit dan komite 5 tahun terakhir. Mengumpulkan data eksternal melalui analisis informasi dari dokumen atau website pemerintah tentang geografi, demografi, sosial ekonomi maupun tentang RS pesaing, serta kebijakan yang ada. Pengumpulan data primer melalui Focus Group Discussion (FGD) untuk mengidentifikasi masalah, kekuatan, kelemahan dan rencana pengembangan unit. Faktor internal dengan Analisa SWOT sebagai faktor kekuatan dan kelemahan, sedang faktor eksternal sebagai peluang dan hambatan.

Kegiatan selanjutnya matching stage, di mana tim penyusun melakukan pembobotan pada faktor internal maupun eksternal. Total nilai yang diperoleh pada Internal Factor Evaluation (IFE) dan Eksternal Factor Evaluation (EFE) untuk menetapkan posisi rumah sakit saat ini, sebagai dasar strategi yang akan dilakukan. Kegiatan FGD untuk menyusun matriks TOWS dalam menetapkan strategi alternatif dan target untuk layanan unggulan dan strategi pemasaran yang akan dilakukan. Kegiatan berikutnya FGD penyusunan mitigasi risiko, sehingga pada decision stage ditentukan strategi yang akan diterapkan. FGD dilakukan dalam beberapa sesi, yang mendorong semua anggota tim untuk berperan aktif. Dalam setiap tahapan, keputusan yang dipilih berdasarkan Consensus Decision Making Group (CDMG) yang melibatkan semua pihak manajemen untuk menghilangkan adanya bias data.

Hasil dan Pembahasan

Visi RSUD Kebayoran Baru menjadi Rumah Sakit dengan Pelayanan Unggulan Stroke Terpadu Level II dan Jejaring Rujukan Terbaik dan Terpercaya di DKI Jakarta tahun 2026. Visi ini hasil kesepakatan dengan menargetkan tercapainya keinginan, harapan, dan cita-cita RSUD Kebayoran Baru pada tahun 2026. Visi ini sejalan dengan RPJPD Provinsi DKI Jakarta tahun 2005-2025 dan Renstra Dinas Kesehatan DKI Jakarta. D Provinsi DKI Jakarta tahun 2005-2025.

Menurut (David, 2015) agar ketepatan pernyataan dievaluasi berdasar sembilan komponen di antaranya : a) Pelanggan, b) Produk atau layanan, c) Pasar (Market), d) Teknologi, e) Bertindak untuk kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas, f) Filosofi, g) Mempunyai posisi keunggulan atau hasil penilaian diri organisasi, h) Mengandung nilai dan fokus untuk publik, i) Mengandung nilai dan perhatian bagi harapan karyawan (4) Karenanya tim penyusun RSB sepakat untuk memproyeksikan gambaran organisasi kepada pelanggan dalam misi di atas.

Adapun misi RSUD Kebayoran Baru yang mencakup unsur-unsur untuk dapat mewujudkan visi, sejalan dengan RPJPD Provinsi DKI Jakarta tahun 2005-2025 dan Renstra Dinas Kesehatan DKI Jakarta meliputi: a) Memberikan pelayanan kesehatan paripurna. b) Menciptakan manajemen organisasi rumah sakit yang profesional, efektif,

efisien, dan beretika. c) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. d) Menyediakan sarana dan prasarana rumah sakit. e) Meningkatkan kerja sama lintas sektoral di bidang pelayanan kesehatan. f) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Analisis Kondisi Eksternal

1. Geografi

Kebayoran Baru berada di Jalan Adsul majid No. 28, Cipete Utara, Kecamatan Kebayoran Baru, Kota Administrasi Jakarta Selatan Secara geografis, kecamatan Kebayoran Baru berbatasan dengan kelurahan Cilandak, kebayoran lama, Mampang Prapatan, Setia Budi, dan Tanah Abang. Dengan luas wilayah terbesar ke-5 merupakan pusat industri pariwisata dengan jumlah hotel terbanyak di Jakarta Selatan, yaitu 41% atau 45 hotel.

Memiliki jumlah kelurahan terbanyak di Jakarta Selatan, yaitu 10 kelurahan, 74 RW, dan 650 RT. Akses yang mudah dijangkai karena berdekatan dengan stasiun MRT Haji Nawi yang hanya berjarak sekitar 230 meter. RSUD Kebayoran Baru berdiri di atas tanah seluas 1.302 m², yang dirasa kurang untuk sebuah RSUD yang masih perlu pengembangan. Di sebelahnya terdapat lahan kosong dan di belakang juga ada rumah yang dijual, memberi harapan bagi RSUD Kebayoran baru untuk pengembangan lahan (Rangkuti, 2017).

2. Demografi

Dengan jumlah penduduk 156.300 dan luas 12,93 km² merupakan kecamatan dengan jumlah penduduk terbanyak ke-9 dan tingkat kepadatan penduduk terendah di Jakarta Selatan. Berdasarkan data kependudukan dan catatan sipil tahun 2021, penduduk terbanyak di usia 35-44 tahun untuk jenis kelamin laki-laki maupun perempuan (9). Laju pertumbuhan penduduk terendah kedua di Jakarta selatan, di mana laju pertumbuhan penduduk Kebayoran Baru yang menurun 0,4% dalam 20 tahun terakhir 0,14 ditahun 2000-2010 menjadi -0,26 ditahun 2010-2020). Hal ini dapat dibayangkan pada 5 tahun ke depan akan banyak lansia yang ada di wilayah Kebayoran Baru. Saat ini 85% penduduknya sudah memiliki Jaminan Kesehatan berupa BPJS Kesehatan, baik PBI atau Non-PBI.

3. Sosioekonomi

Persentase jumlah penduduk kecamatan Kebayoran Baru berdasarkan Pendidikan sebanyak 46,8% SLTA/Sederajat, 16,0% Diploma/Akademi/Strata, 13,7% SLTP/Sederajat. 11,3% Belum tamat SD/ Sederajat, 7,4% Tamat SD/Sederajat, 4,8% Tidak/Belum sekolah. Hal ini menggambarkan pasar RSUD Kebayoran Baru didominasi menengah ke bawah. Pendidikan didominasi SLTA sederajat dengan tuntutan tinggi akan pelayanan yang diberikan RSUD Kebayoran Baru.

4. RS Pesaing dan Epidemiologi Penyakit

Ditetapkan beberapa RS menjadi pesaing dengan kriteria tipe yang serupa dengan RS Kebayoran Baru, yaitu RS tipe C dan D serta berjarak dalam radius 5 kilometer atau

jarak tempuh kurang sama dengan 30 menit. Terdapat 7 RS tipe C dan 1 RS tipe D diantaranya sebanyak 3 RSIA, sehingga dapat disimpulkan RS pesaing lebih banyak fokus pada pelayanan maternitas, Wanita, dan anak, serta kasus penyakit dalam.

Delapan dari 14 penyakit tidak menular (PTM) mendominasi sebagai penyebab kematian di DKI Jakarta. Prevalensi penyakit sendi berdasarkan diagnosis tahun 2013-2018, DKI Jakarta sebanyak 6,7% dan Indonesia 7,3%. Angka Morbiditas Jakarta Selatan menempati posisi keempat terendah di DKI Jakarta, dengan umur harapan hidup 74,23 tahun, menempati posisi kedua tertinggi. Stroke menjadi penyebab kematian nomor satu di dunia setiap tahunnya (Organization, 2019). Data menunjukkan 1 dari 4 orang mengalami stroke, padahal sesungguhnya stroke dapat dicegah.

Prevalensi stroke nasional 12,1 permil, sedangkan pada Riskesdas 2018 prevalensi stroke 10,9 permil, tertinggi di Provinsi Kalimantan Timur (14,7 per mil) sementara terendah di Provinsi Papua (4,1 per mil) (12). Prevalensi Stroke di DKI Jakarta meningkat 2,5% dari tahun 2013-2018 dan risiko kejadian cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya usia. Menurut data BPJS Kesehatan tahun 2016 Stroke menghabiskan biaya pelayanan kesehatan sebesar Rp1,43 Triliun, tahun 2017 naik menjadi Rp2,18 Triliun dan tahun 2018 mencapai Rp2,56 Triliun rupiah (Randolph, 2016).

Berdasarkan data dari Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME), sebuah pusat studi yang menganalisis beban kesehatan global pada tahun 2019 menyatakan delapan dari empat belas penyakit tidak menular mendominasi sebagai penyebab kematian di DKI Jakarta, diantaranya Stroke, Ischemic heart disease, dan Diabetes.

Analisis Kondisi Internal

1. Capaian pelayanan RSUD Kebayoran Baru tahun 2018-2022 belum sepenuhnya mencapai target terutama pada dua tahun terakhir dikarenakan pandemi Covid-19 dan RSUD Kebayoran Baru menjadi RS Full Covid-19. RSUD Kebayoran Baru juga tidak membuka layanan poliklinik di saat pandemi.
2. Profil pasien yang berkunjung ke RSUD Kebayoran Baru dalam 5 tahun ini, di mana pasien umum meningkat menjadi 35.139 pada tahun 2022 dari 23.116 pada tahun 2019. Tidak memperhitungkan tahun 2020-2021 karena memiliki kekhususan pandemic Covid-19. Sedangkan pasien BPJS tahun 2022 sebanyak 31.989 masih di bawah tahun 2019 sebanyak 38.565. Rata-rata proporsi pasien BPJS sebesar 59,16%, sedangkan pasien umum 40,84%.
3. Trend pasien baru menurun dalam 5 tahun terakhir, sedangkan trend pasien lama meningkat dan mendominasi.
4. Kunjungan IGD mengalami penurunan di saat pandemic Covid-19, dengan proporsi pasien BPJS 52,99% dan pasien umum 47,01%. Kejadian Pasien Pulang Atas Permintaan Sendiri (PAPS), ditahun 2021 sebanyak 104 pasien (3,29% dari total kunjungan) dan pada tahun 2022 sebanyak 177 pasien (2,70% dari total kunjungan 6561 pasien)
5. Kunjungan rawat jalan didominasi penyakit tidak menular, yaitu Hipertensi, DM, Dyspepsia. Penyakit cerebral infraction, nyeri dan cedera menjadi perhatian khusus 10

besar penyakit selama 4-5 tahun ini, seperti gonarthrosis, dorsalgia, shoulder lesions, dan HNP. Dengan proporsi 58,72% pasien BPJS dan 41,28% pasien umum. Pasien terbanyak dari poli penyakit dalam, fisioterapi, dan obsgyn karena membuka layanan pagi sore. Jumlah pasien poli syaraf dengan hanya layanan pagi melebihi setengahnya. Penyakit terbanyak di Unit Rehabilitasi Medik termasuk saraf terjepit dan stroke.

6. Kunjungan pasien rawat inap didominasi oleh pasien yang menggunakan BPJS, yaitu sebanyak 91,05% dalam 5 tahun ini. Didominasi oleh pasien dewasa, yaitu sebanyak 67,12% dan pasien anak 32,88%. Trend pelayanan ibu dan bayi naik, sedangkan abortus turun dalam 5 tahun terakhir. Dengan penyakit terbanyak diantaranya other gastroenteritis and colitis, pneumonia, DBD, hipertensi, dan infeksi virus.

7. BOR tidak memenuhi standar pada tahun 2018, 2020, 2021, dan 2022; TOI tidak memenuhi standar pada tahun 2021-2022; BTO tidak memenuhi standar pada 2018, 2019, 2021, dan 2022. Dengan indikator hand hygiene masih di bawah target pada tahun 2018-2022.

8. Kunjungan pasien kamar operasi fluktuatif di tahun 2019-2022 dan terjadi kenaikan yang signifikan pada tahun 2021-2022, yaitu sebesar 217,60%. Terbanyak pada kasus bedah umum sebanyak 54,85% dan kasus obsgyn 45,15%, dengan rata-rata operasi elektif sebanyak 96,14% dan operasi cito 3,86%. Tindakan operasi dengan kenaikan tertinggi yaitu herniatomi (389,49%, eksisi 123,69%, dan appendiktomi 102%.

9. Pemeriksaan laboratorium paling banyak yaitu pemeriksaan Kimia Klinik, Hematologi, dan Elektrolit. Proporsi pembayaran BPJS sebanyak 77,2%, umum 19,195, dan karyawan 3,61%.

10. Kunjungan instalasi radiologi untuk pemeriksaan Foto dan USG naik, proporsi pemeriksaan Foto rata-rata 90,02% dan USG 9,98%. Proporsi pasien BPJS 49,68%, umum 27,03%, Covid-19 19,25%, karyawan dan TOGA 3,35%, Global Fund 0,54%, serta rujukan fasilitas Kesehatan lain 0,15%. Pemeriksaan radiologi didominasi untuk kasus yang berhubungan dengan sendi, yaitu pemeriksaan Vert. Lumbosacral AP & Lat, Art. Genu Dextra dan Sinistra AP & Lat.

11. Jumlah resep mengalami peningkatan seiring jumlah pasien. Tersedia layanan antar obat bagi pasien telemedicine dan tidak ditarik biaya.

12. Unit Rehab Medik didominasi oleh pasien dengan penyakit radikulopati lumbal, OA genu, stroke, rotator cuff tendinitis, radikulopati cervical, rct, de quervain syndrome, dan trigger finger.

13. SPM pelayanan limbah sudah memenuhi standar pada tahun 2019-2022 kecuali baku mutu limbah cair pada tahun 2019-2020 dan Mei 2022

14. Berdasarkan status pegawai, 7,1% (19 pegawai) berstatus PNS, 77,6% (208 pegawai) Non PNS, dan PJLP 15,3% (41 pegawai). Berdasarkan kelompok profesi, SDM RSUD Kebayoran Baru terdiri 1,49% manajemen, 17,54% dokter, 26,12% perawat, 5,97% bidan, 13,81% penunjang medis dan non medis, 19,77 tata usaha, dan 15,30% pekerja harian lepas (PHL). SDM dokter spesialis full timer sebanyak 3 dokter dan 18 dokter lainnya berstatus part timer. Persentase pegawai yang belum mencapai 20 JPL adalah 18,96%

15. Analisis keuangan, di mana pendapatan berasal dari klaim BPJS, klaim Covid, dan pembayaran umum. Cash ration pada tahun 2022 sebesar 1990,6, di mana nilai tersebut jauh di atas standar karena adanya klaim Covid. Namun sempat terjadi keterlambatan pembayaran yang mengakibatkan terhambatnya proses pembelian maupun pembayaran Berdasarkan skor kepatuhan keuangan BLUD tahun 2018-2022 sebesar 67,232 yang bermakna pengelolaan keuangan RSUD Kebayoran Baru belum mengalami kenaikan dan pendapatan BLUD belum dapat memenuhi biaya operasional rumah sakit. Sehingga selain perlu peningkatan pendapatan, efisiensi biaya perlu dilakukan. Hal ini dapat ditunjang dengan perhitungan unit cost.

16. Analisis Sarana Prasarana sesuai PMK No. 3 tahun 2020, RSUD Kebayoran Baru belum memiliki bank darah. Berdasarkan SK Kepala Dinas tentang Layanan Unggulan dan Jejaring rujukan, RSUD Kebayoran Baru ditetapkan (1) Pelayanan unggulan dan jejaring layanan rujukan jantung terpadu: Level IV (ACHF); (2) Pelayanan unggulan dan jejaring layanan rujukan stroke terpadu: Level III (Spoke/Primary Stroke Center); (3) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan Trauma Center: Level IV; (4) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan Burn Center: Level III (Burn Facilities/BF); (5) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan Kesehatan Mata: Level III (Primer); (6) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan Geriatri Terpadu: Level III (Lengkap); (7) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan Kesehatan Ibu dan Anak (KIA): Level IV; (8) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan umbuh Kembang Anak: Level III (Primer); (9) Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan Onkologi Terpadu: Level III. Ada beberapa sarana dan prasarana yang belum dimiliki RSUD Kebayoran Baru, diantaranya untuk layanan Stroke Terpadu belum memenuhi standar SDM untuk pelatihan dokter ANLS dan belum tersedianya sarana prasarana pain klinik serta bangsal stroke;

17. Kendala yang dihadapi RSUD Kebayoran baru di antaranya keterbatasan lahan untuk pengembangan.

18. Pengembangan sistem informasi, yaitu SIMRS sudah sesuai target Dinas Kesehatan. SIMRS RSUD Kebayoran Baru sudah terintegrasi dengan BPJS untuk layanan V-Claimnya. Terintegrasi dengan Dinas Kesehatan untuk layanan EIS Dinkes dan Kementerian Kesehatan untuk layanan Siranap.

19. Tingkat digital marketing berdasarkan tingkat keaktifan belum optimal, dengan engagement rate 41,90%. RSUD Kebayoran Baru perlu menambah Kerjasama dengan penjamin Kesehatan swasta lainnya, meningkatkan keaktifan digital marketing, dan mengoptimalkan pelayanan hospitality sebagai upaya meningkatkan kepuasan dan kunjungan pasien.

Berdasarkan analisis kondisi eksternal dan internal di atas, seperti tingginya kunjungan poli saraf dan rehabilitasi medik, data penyakit terbanyak salah satunya berhubungan dengan sendi dan stroke RSUD Kebayoran Baru memiliki peluang untuk memprioritaskan pengembangan layanan unggulan Stroke Terpadu yang meliputi layanan rehabilitasi medik. memberikan peluang bagi RSUD Kebayoran Baru untuk mengembangkan pelayanan yang menasar penduduk usia produktif terutama usia 35-49

tahun daripada penduduk usia muda karena angka pertumbuhan penduduk Kebayoran Baru menurun dalam 20 tahun terakhir. laju pertumbuhan penduduk Kebayoran Baru yang menurun 0,4% dalam 20 tahun terakhir (0,14 ditahun 2000-2010 menjadi -0,26 ditahun 2010-2020).

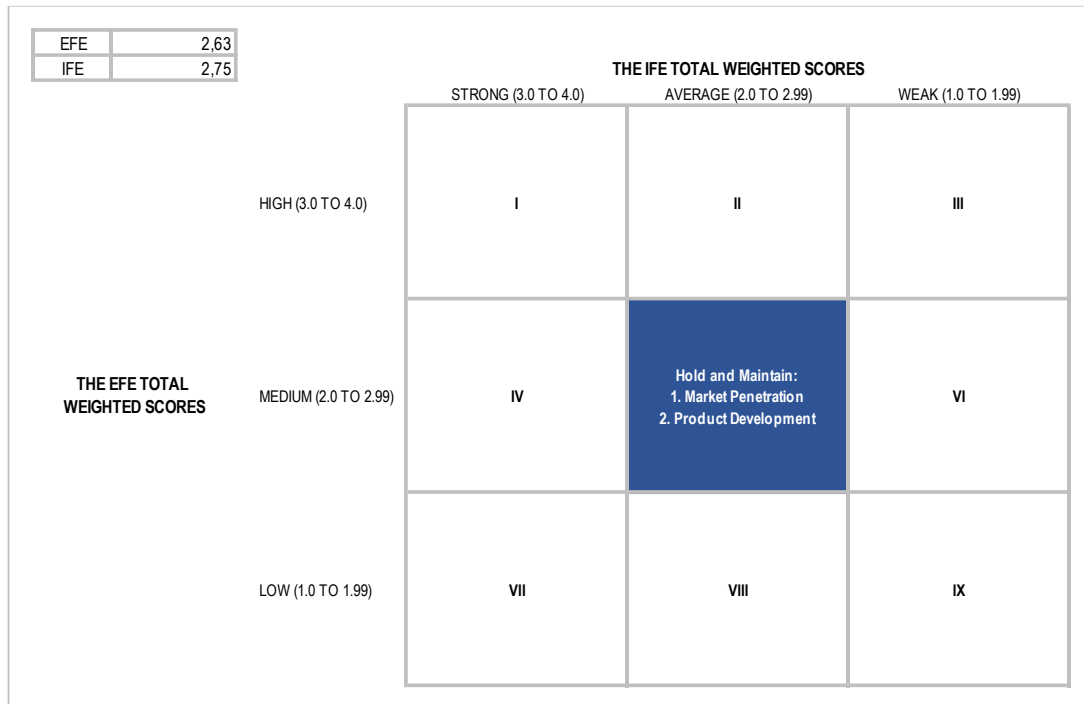
Hal ini dapat dibayangkan pada 5 tahun ke depan akan banyak lansia Secara geografis, RSUD Kebayoran Baru juga berpeluang untuk menjalin kerja sama dengan berbagai perusahaan dan industri pariwisata yang bertempat di sekitar RSUD dan melaksanakan promosi yang lebih gencar lagi. RSUD Kebayoran Baru harus mempertimbangkan RS pesaing di sekelilingnya yang mayoritas memiliki layanan unggulan KIA dan Penyakit Dalam.

Tabel 1 Matriks SWOT

<p>Matriks SWOT</p>	<p>Strength (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pelayanan rehabilitasi medik yang lengkap 2. Letak strategis di pusat industri pariwisata dan dekat dengan transportasi umum (MRT Haji Nawi) 3. Poli Rehabilitasi Medik dan Poli Saraf memiliki tren kenaikan jumlah pasien tertinggi di Unit Rawat Jalan 4. Sudah terakreditasi paripurna 5. Kompetensi SDM Medis maupun Non Medis sudah mumpuni 	<p>Weakness (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya lahan untuk pengembangan layanan dan parkir Rumah Sakit 2. Belum gencarnya promosi Rumah Sakit 3. Pendapatan BLUD belum dapat memenuhi biaya operasional 4. SIMRS/RME belum sepenuhnya terintegrasi 5. Penerapan <i>hospitality</i> belum optimal
<p>Opportunity (Peluang)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Transformasi Pelayanan Kesehatan 2. Kebijakan Pengembangan Pelayanan Unggulan dan Jejaring Layanan Rujukan (SK Kadinkes Prov. DKI Jakarta No. 602 Tahun 2021) 3. Kebijakan standar pelayanan, sumber daya manusia, bangunan dan prasarana, serta peralatan Rumah Sakit Kelas D (PMK No. 3 Tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit) 4. Kebijakan Standar Pelayanan Minimal (Pergub No. 20 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Minimal) 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pelayanan unggulan Stroke Terpadu (S1, S2, S5, O3, O4, O8, O9, O10, O11) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan lahan untuk pengembangan pelayanan (W1, O1, O2, O3, O4, O5) 2. Upaya meningkatkan kunjungan pasien dengan mengembangkan strategi promosi dan marketing (W2, W5, O2, O7, O8, O9, O10, O11) 3. Mengembangkan telemedicine (W1, O1) 4. Optimalisasi penerapan <i>hospitality</i> (W5, O4, O6) 5. Pengembangan SIMRS

<p>5. Adanya Subsidi Dana APBD untuk RSUD milik Pemerintah Daerah</p> <p>6. Upaya meningkatkan kualitas SDM dalam Rencana Strategis Dinkes DKI Jakarta 2023-2026</p> <p>7. Pengeluaran per kapita penduduk di Jakarta Selatan tertinggi ke-2 dan melebihi rata-rata pengeluaran per kapita penduduk DKI Jakarta</p> <p>8. Prevalensi Stroke di DKI Jakarta mengalami peningkatan sebesar 2,5% dari tahun 2013-2018</p> <p>9. Prevalensi penyakit sendi DKI Jakarta mendekati prevalensi Indonesia</p> <p>10. RSUD Kebayoran Baru ditetapkan sebagai Layanan Kecelakaan Kerja</p> <p>11. RSUD Kebayoran Baru bekerja sama dengan Jasa Raharja</p>		
<p>Threat (Ancaman)</p> <p>1. Dikelilingi banyak Rumah Sakit Swasta</p> <p>2. Tingginya tuntutan kualitas pelayanan RSUD Kebayoran Baru</p> <p>3. Kebijakan terkait tarif rumah sakit (Pergub No. 141 Tahun 2018 tentang Tarif Layanan RSUD Kelas C dan D) sudah lama belum diperbaharui</p> <p>4. Kebijakan terkait remunerasi (Pergub No. 51 Tahun 2021 tentang Remunerasi Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah dan Rumah Sakit Khusus Daerah)</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1. Peningkatan kualitas pelayanan (S3, S4, S5, T2)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Upaya meningkatkan kunjungan pasien dengan mengembangkan strategi promosi dan marketing (W2, W5, T1, T4)</p> <p>2. Perluasan lahan untuk pengembangan pelayanan (W1, T2)</p> <p>3. Melakukan efisiensi (W3, T3)</p>

Berdasarkan analisis IFE dan EFE, tim penyusun RSB secara individu mengevaluasi data internal dan eksternal sebagai kekuatan atau kelemahan dan peluang atau ancaman. Dan hasil seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 1 Matriks IE

Hasil matriks Internal-Eksternal (IE) posisi RSUD Kebayoran Baru berada di sel ke V, strategi yang direkomendasikan adalah Hold and Maintain. Strategi Market Penetration (Penetrasi Pasar) dan Product Development (Pengembangan Produk) sering digunakan pada posisi ini (Fajriyah & Kartini, 2016). Strategi pengembangan produk dalam rangka meningkatkan pendapatan pada rumah sakit umumnya strategi pengembangan produk layanan baru atau memperbaiki produk yang sudah ada, baik dalam hal kelengkapan sarana dan prasarana, maupun layanan yang ditawarkan. Hal ini harus diikuti pengembangan kompetensi SDM (Farida, 2018).

Strategi penetrasi pasar bertujuan meningkatkan pangsa pasar dalam skala besar (Putri et al., 2021). Proses tersebut harus dilakukan secara intensif dengan bantuan leaflet, brosur, informasi setiap kegiatan sehingga memunculkan need masyarakat akan produk layanan di RS. Hal ini perlu menetapkan startegis pemasaran untuk dapat menjual layanan unggulan yang akan dikembangkan maupun layanan yang sudah ada. Tim penyusun RSB menetapkan strategi alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Strategi Hold & Maintain	Strategi TOWS	
Market Penetration / Penetrasi Pasar	Perspektif Bisnis Proses	Market Penetration / Penetrasi Pasar
Product Development / Pengembangan Produk	Pengembangan pelayanan unggulan dan jejaring rujukan sesuai SK Kepala Dinas	Upaya meningkatkan kunjungan pasien dengan mengembangkan strategi promosi dan marketing
	Pengembangan pelayanan Rehabilitasi Medik	Product Development / Pengembangan Produk
	Perluasan lahan untuk pengembangan/penunjang pelayanan	Pengembangan pelayanan unggulan dan jejaring rujukan sesuai SK Kepala Dinas
	Mengembangkan telemedicine	Pengembangan pelayanan Rehabilitasi Medik
	Perspektif Learning and Growth	Perluasan lahan untuk pengembangan/penunjang pelayanan
	Upaya meningkatkan kunjungan pasien dengan mengembangkan strategi promosi dan marketing	Mengembangkan telemedicine
	Pengembangan SIMRS Terintegrasi	Pengembangan SIMRS Terintegrasi
	Peningkatan kualitas pelayanan	Optimalisasi penerapan hospitality
	Perspektif Pelanggan	Peningkatan kualitas pelayanan
	Optimalisasi penerapan hospitality	Melakukan efisiensi
Perspektif Keuangan		
Melakukan efisiensi		

Keterangan:	
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki produk yang sudah ada dan atau mengembangkan produk yang baru.

Gambar 2 Alternatif Strategi

Target Kinerja Operasional

Tim RSB menetapkan target kinerja operasional yang meliputi, kinerja pelayanan dan kinerja keuangan, sebagai harapan RSUD Kebayoran Baru terkait kesesuaian proses dan evaluasi kinerja atau implementasi rencana strategis yang ditetapkan. Di mana besaran target ditentukan berdasarkan capaian yang ada dan ditambah nilai 10% untuk setiap tahunnya.

Analisis Strategi RSB RSUD Kebayoran Baru tahun 2023-2026

Berdasarkan visi dan misi yang ditetapkan, analisis data internal maupun eksternal, RSUD Kebayoran Baru agar dapat menjadi rumah sakit pelayanan unggulan dan Jejaring Rujukan Terbaik dan Terpercaya di DKI Jakarta, memberikan pelayanan bermutu dan sesuai standar, perlu adanya penetapan strategi bisnisnya. Tim penyusunan menetapkan 8 strategi yang akan di implementasikan di RSUD Kebayoran Baru, meliputi;

1. Pengembangan layanan unggulan Stroke Terpadu dan Rehabilitasi Medik, dengan pertimbangan jumlah kunjungan di poli Rehabilitasi Medik dan poli saraf memiliki tren yang tinggi, tersedianya alat Rehabilitasi Medik yang cukup lengkap untuk

layanan standar, waktu pelayanan sudah terstandar dengan memperhatikan kendali mutu dan patient safety, sesuai arahan SK Kepala Dinas terkait pelayanan unggulan dan jejaring rujukan, prevalensi Stroke di DKI Jakarta mengalami peningkatan 2,5% dari tahun 2013-2018, dan prevalensi penyakit sendi di DKI Jakarta mendekati prevalensi di Indonesia.

2. Dalam rangka perluasan lahan, dengan pertimbangan lahan parkir yang ada saat ini terbatas, belum ada ruang workshop IPSRS, ruang IT, Gudang, dan Ruang pertemuan terbatas, serta adanya lahan kosong dan rumah yang akan dijual di samping dan belakang RSUD Kebayoran Baru.

3. Pengembangan strategi dan marketing perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kunjungan pasien, dengan pertimbangan indicator BOR, TOI dan BTO masih belum memenuhi standar, promosi yang dilakukan belum optimal, sudah adanya media social, website, dan SDM kompeten dan berpengalaman, serta sudah ada kerjasama dengan beberapa fasilitas Kesehatan dan Jasa Raharja.

4. Pengembangan layanan telemedicine, dengan pertimbangan layanan telemedicine untuk pasien poli TB, HIV/AIDS, dan Kulit Kelamin, status pandemic belum dicabut dan adanya peningkatan kasus Covid-19 di DKI Jakarta, adanya keterbatasan lahan, adanya kebijakan transformasi pelayanan Kesehatan, dan tersedianya tim antar obat.

5. Optimalisasi penerapan hospitality, dengan pertimbangan penerapan saat ini belum optimal, dan adanya upaya meningkatkan kualitas SDM dalam renstra Dinkes DKI Jakarta.

6. Pengembangan SIMRS terintegrasi, dengan pertimbangan adanya transformasi pelayanan Kesehatan digitas, kebijakan satu data bidang Kesehatan, dan RME. SIMRS saat ini belum terintegrasi sepenuhnya, RME belum berjalan, banyak berkas menumpuk, data masih tidak sinkron dan belum satu pintu.

7. Peningkatan kualitas pelayanan dengan pertimbangan tingginya tuntutan kualitas pelayanan, tren peningkatan pasien belum sama dengan saat sebelum pandemic, RSUD sudah terakreditasi paripurna, dan kompetensi SDM yang mumpuni.

8. Melakukan berbagai upaya efisiensi seperti dalam hal pemakaian listrik, maupun pengolahan limbah, dengan pertimbangan pendapatan BLUD saat ini belum memenuhi biaya operasional dan belum adanya perhitungan unit cost.

Tim RSB melakukan FGD dalam menetapkan rencana pengembangan, menetapkan target dan indikator. Strategi dalam pemasaran dengan Bauran pemasaran (marketing mix) dimana menurut Kotler dan Armstrong (2008) adalah kumpulan alat pemasaran taktis terkendali yang dikombinasikan perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan di pasar sasaran. Kotler merumuskan bauran pemasaran sebagai tools yang digunakan manajemen untuk meningkatkan penjualan. Dengan rumusan tradisional bauran pemasaran adalah 4P (Produk, Price, Place, and Promote) (Nurhayaty, 2022).

Penting bagi RSUD Kebayoran Baru mengembangkan produk layanan kesehatan yang sesuai dengan analisis internal dan eksternalnya, begitu nuga tarif layanannya, harus dapat bersaing dengan RS disekitar tapi juga menutupi biaya operasional dengan kelebihan untuk pengembangannya. Lokasi RSUD Kebayoran Baru sudah strategis di

pusat kota Jakarta Selatan, sehingga dengan baran Pemasaran diharapkan dapat meningkatkan kunjungan pasien dan pendapatan rumah sakit ke depannya.

No	Sasaran Strategis	Indikator	Baseline	Target				
				2023	2024	2025	2026	
1	Pengembangan layanan unggulan Stroke dan Rehabilitasi Medik	1	Persentase pengembangan layanan unggulan dan jejaring rujukan Stroke Terpadu Level II	58,62%	72,41%	75,86%	100%	100%
		2	Jumlah pasien rawat jalan di <i>Pain Klinik</i>	310	341	376	413	454
		3	Jumlah pasien rawat jalan di <i>Poli Fisioterapi</i>	4.467	4.914	5.405	5.946	6.540
		4	Jumlah pasien rawat jalan di <i>Poli Rehabilitasi Medik</i>	1.134	1.247	1.372	1.509	1.660
2	Perluasan lahan untuk pengembangan atau penunjang pelayanan	5	Tersedianya lahan tambahan untuk pengembangan dan penunjang pelayanan	Belum Tersedia	Persiapan	Pengajuan usulan penambahan lahan ke Pemda DKI Jakarta	Menerima respons dan pengajuan usulan proposal	Menerima respons dan pengajuan usulan proposal
3	Upaya meningkatkan kunjungan pasien dengan mengembangkan strategi promosi dan marketing	6	Jumlah Kunjungan Pasien Poli Saraf	3.104	3.414	3.756	4.131	4.545
		7	Jumlah PKS pelayanan medis dengan asuransi swasta	0	Persiapan	1	2	2
		8	Jumlah PKS dengan Perusahaan pemberi jaminan kesehatan	2	2	2	2	3
		9	Jumlah talkshow/seminar dengan narasumber dokter RSUD Kebayoran Baru	5	6	7	8	9
		10	Persentase engagement (views, like, comment, share) di media sosial	41,90%	50%	60%	70%	80%
		11	Jumlah PKS layanan MCU dengan <i>travel agent</i> dan/atau hotel	0	1	2	3	4
4	Mengembangkan Telemedicine	12	Jumlah pengembangan layanan lainnya melalui telemedicine	3	3	4	5	6
		13	Jumlah konsultasi dan pelayanan resep melalui aplikasi telemedicine	127	140	154	169	186
5	O+B8:B18ptimalisasi penerapan hospitality	14	Peningkatan angka kepuasan masyarakat di <i>Google review</i>	4,1	4,3	4,5	4,7	5
		15	Persentase implementasi <i>hospitality services target</i>	100%	100%	100%	100%	100%
		16	Persentase penilaian <i>hospitality</i> oleh pengguna layanan	100%	100%	100%	100%	100%
6	Pengembangan SIMRS Terintegrasi	17	Persentase unit yang terintegrasi SIMRS	100%	100% termasuk permintaan tambahan	100% termasuk permintaan tambahan	100% termasuk permintaan tambahan	100% termasuk permintaan tambahan dari user
		18	Persentase modul yang dibuat dan diintegrasikan ke dalam aplikasi Satu Sehat	100%	100%	100%	100%	100%
7	Peningkatan kualitas pelayanan	19	Tersedianya <i>clinical pathway</i>	10	11	12	13	14
		20	Tingkat kepatuhan terhadap <i>clinical pathway</i>	86,85%	86,85%	≥90%	≥95%	100%
		21	Persentase capaian indikator mutu nasional	92,31%	100%	100%	100%	100%
		22	Persentase staf yang mendapat pelatihan 20	81,04%	100%	100%	100%	100%
8	Melakukan efisiensi	23	Persentase penurunan biaya listrik	0	Efisiensi biaya tagihan listrik 20% (integrasi PLTS ke PLN)	Efisiensi biaya tagihan listrik 20% (integrasi PLTS ke PLN)	Efisiensi biaya tagihan listrik 20% (integrasi PLTS ke PLN)	Efisiensi biaya tagihan listrik 20% (integrasi PLTS ke PLN)
		24	Persentase pelayanan per unit yang sudah melakukan perhitungan <i>unit cost</i>	0	50%	100%	Review	Review
		25	Persentase penurunan limbah B3	0	5%	5%	5%	5%

Gambar Tabel 2 Target dan Indikator RSB RSUD Kebayoran Baru 2023-2026

Kesimpulan

Pada input stage, data internal dan eksternal diperoleh dan dianalisis. Pembuatan matriks IFE dan EFE serta dilanjutkan menetapkan sel pada matriks IE untuk melihat posisi RSUD Kebayoran Baru saat ini. Dilanjutkan FGD yang dilakukan beberapa kali

dengan hasil matriks TOWS dan pengambilan keputusan melalui teknik CDMG dengan terbentuknya Draf Rencana Strategis Bisnis RSUD Kebayoran Baru, di mana RSUD Kebayoran baru berada di sel ke V Hold and Maintain, dengan strategi yang direkomendasikan adalah market penetration (penetrasi pasar) dan product development (pengembangan produk), Delapan strategi dalam RSB RSUD Kebayoran baru telah ditetapkan dan akan segera diimplementasikan, salah satunya menetapkan layanan Stroke Terpadu level 2 sebagai layanan unggulannya. Di dukung pengembangan strategi marketing dalam rangka meningkatkan kunjungan pasien poli syaraf khususnya, meningkatkan pangsa pasar melalui kerja sama dengan asuransi swasta, travel agent, hotel atupun perusahaan lain disekitar. Strategi lainnya dengan melakukan seminar dan memantau engagement pasien dengan views, like, comment, share maupun angka kepuasan di Google review. Perlu penetapan target dan indikator ditetapkan untuk memudahkan dalam monitoring dan evaluasi

BIBLIOGRAPHY

- Ayuningtyas, D. (2020). . *Depok: Rajawali Pers.*
- Costa, R. D. S. (2018). The Creation of a Context to Knowledge Management and Innovation. In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (pp. 383–396). IGI Global.
- Fajriyah, L., & Kartini, T. (2016). STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA CV WIRAMITRA KABUPATEN SIDOARJO. *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 9(2).
- Farida, L. (2018). *Analisis Strategi Pengembangan Produk Pangan Lokal Dalam Meningkatkan Industri Kreatif Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kecamatan Bandar Sribawono Kabupaten Lampung Timur)*. UIN Raden Intan Lampung.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip–Prinsip Pemasaran, Jakarta: Erlangga.*
- Lasyera, E., Yeni, Y. H., & Busuddin, H. (2018). Analisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka, Kabupaten Solok. *Jurnal Kesehatan Andalas*, 7(2), 170–175.
- Mustikarini, C. N. (2022). *Strategic Management: Strategi Keunggulan Bersaing Di Era Digital (UCM-KIR22060001)*.
- Nurhayaty, M. (2022). Strategi Mix Marketing (Product, Price, Place, Promotion, Eople, Process, Physical Evidence) 7P Di Pd Rasa Galendo Kabupaten Ciamis. *Jurnal Media Teknologi*, 8(2), 119–127.
- Organization, W. H. (2019). *Global status report on alcohol and health 2018*. World Health Organization.
- Putri, Z. E., Labibah, N. K. N., Baidlowi, Z. F. I., Sari, D. N., Asmaranti, K. F., & Abiyasa, I. A. (2021). Strategi Penetrasi Pasar Untuk Meningkatkan Daya Saing

Perusahaan E-Commerce Di Indonesia. *JMB: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(1).

Randolph, S. A. (2016). The importance of employee breaks. *Workplace Health & Safety*, 64(7), 344.

Rangkuti, F. (2000). *Business plan: teknik membuat perencanaan bisnis dan analisis kasus*. Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, F. (2017). *Customer care excellence: meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelayanan prima plus analisis kasus jasa raharja*. Gramedia Pustaka Utama.

Rascão, J. (2018). Information System for Strategic Decision Making. In *Handbook of Research on Strategic Innovation Management for Improved Competitive Advantage* (pp. 397–428). IGI Global.

Umar, H. (2001). *Strategic management in action*. Gramedia Pustaka Utama.

Copyright holder:

May Rabiulyati, Atik Nurwahyuni, Wachyu Sulistiadi (2023)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

