



Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas dalam Strategi Peningkatan Persaingan Rumah Sakit

Tri Wachyuni Rahayu, Agus Hadian Rahim*, Sri Suwarsi, Muhardi, Ahmad Arif Nurrahman

¹Puskesmas Panjalu, Kabupaten Ciamis

²RSUP Dr Hasan Sadikin, Jl. Pasteur No. 38, Kota Bandung, Jawa Barat, 40161, Indonesia

^{3,54}Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1, Kota Bandung, Jawa Barat, 40116, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history :

Received : 28/5/2024

Revised : 24/12/2024

Published : 27/12/2024



Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Volume : 4

No. : 2

Halaman : 73 - 82

Terbitan : Desember 2024

Terakreditasi [Sinta Peringkat 5](#)

berdasarkan Ristekdikti

No. 72/E/KPT/2024

ABSTRAK

Semakin tingginya permintaan masyarakat untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang prima dan berkualitas dan meningkatnya pertumbuhan rumah sakit, baik swasta maupun pemerintah akan menimbulkan persaingan bisnis antar rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh Rencana Strategi Bisnis hasil Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis dalam upaya peningkatan persaingan bisnis rumah sakit. Jenis penelitian adalah Mix Method dengan pendekatan Concurrent Triangulation Design. Menggunakan analisis data kuantitatif dan kualitatif. Hasil survei berdasarkan perspektif pasien menyatakan kualitas pelayanan RSUD kabupaten Ciamis termasuk kategori Baik. Hasil perhitungan Matriks IE pada posisi sel II, strategi yang dilakukan adalah Grow and Build. Dari hasil skoring SWOT Model Bisnis Kanvas berada pada kuadran I, dengan kriteria agresive, sehingga menggunakan Strategi SO (Strength Opportunity). Dengan demikian RSUD Kabupaten Ciamis dapat merumuskan strategi berupa pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk dan integratif melalui beberapa program yaitu peningkatan kapasitas sumber daya aparatur, pengembangan/standarisasi sumber daya dan pembiayaan kesehatan, pengadaan, peningkatan sarana prasarana rumah sakit dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia kesehatan.

Kata Kunci : Model Bisnis Kanvas, Strategi Bersaing, Analisis SWOT

ABSTRACT

Increasing demand from the public to obtain excellent and quality health services and the increasing growth of hospitals, both private and government, will lead to business competition between hospitals. This study aims to obtain a Business Strategy Plan as a result of the SWOT Analysis Business Model Canvas the Ciamis District Hospital in order to increase hospital business competition. The type of research is Mix Method approach Concurrent Triangulation Design. Using quantitative and qualitative data analysis. The survey results based on the patient's perspective stated that the service quality of the Ciamis District Hospital was in the good category. The results of the calculation of the IE Matrix in cell II position, the strategy used is Grow and Build. From the results of the SWOT Business Model Canvas is in quadrant I, with aggressive, then using the SO (Strength Opportunity) Strategy. Thus, the Ciamis District Hospital can formulate strategies in the form of market development, market penetration, product development and integration, through several programs, namely capacity building for apparatus resources, development/standardization of resources and health financing, procurement, improvement of hospital infrastructure and capacity building resources health human resources.

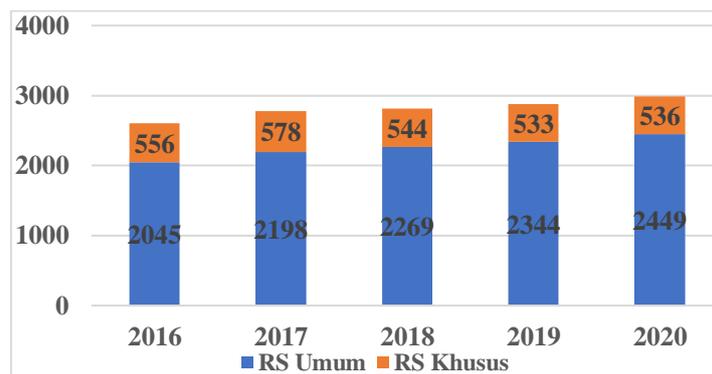
Keywords : Business Model Canvas, Competitive Strategy, SWOT Analysis

Copyright© 2024 The Author(s).

A. Pendahuluan

Pertumbuhan rumah sakit yang terus meningkat akan menimbulkan persaingan bisnis antar rumah sakit. Untuk itu rumah sakit perlu menerapkan model bisnis yang tepat dalam mengelola bisnis rumah sakit. Ditambah lagi sekarang perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi makin berkembang dimana banyak rumah sakit sudah menerapkan sistem *Digital Health Hospital* untuk meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan agar lebih efektif dan efisien. Untuk itu setiap rumah sakit harus bisa memanfaatkan sumber daya dan menangkap peluang yang ada secara maksimal.

Di Indonesia terjadi peningkatan pertumbuhan rumah sakit, tercatat dari tahun 2016-2020 mengalami peningkatan sebesar 12,86%. Adapun peningkatannya bisa dilihat dari gambar 1 berikut ini (Kementerian Kesehatan RI, 2021).



Gambar 1. Rekapitulasi Pertumbuhan Rumah Sakit Umum dan Khusus Di Indonesia Tahun 2016-2020 (Ditjen Pelayanan Kesehatan, Kemenkes RI, 2021)

Dengan meningkatnya jumlah pertumbuhan rumah sakit, maka meningkat pula kesadaran masyarakat untuk memilih pelayanan kesehatan yang optimal. Hal ini berdampak terhadap peningkatan persaingan pelayanan kesehatan. Pemilik pelayanan kesehatan semakin memberikan perhatian khusus untuk menetapkan strategi bisnis rumah sakit agar dapat mengambil langkah-langkah strategis yang tepat dalam rangka persaingan bisnis rumah sakit.

RSUD Kabupaten Ciamis merupakan rumah sakit pemerintah type C yang telah terakreditasi Madya dan telah menerapkan sistem PPK-BLUD dalam pengelolaannya (RSUD Ciamis, 2020). Telah berdiri selama 79 tahun, sehingga memiliki segmen pasar yang cukup luas dari berbagai lapisan masyarakat. Sekarang ini di wilayah Kabupaten Ciamis, selain RSUD Kabupaten Ciamis juga ada empat rumah sakit swasta lainnya, terdiri 3 Rumah Sakit Umum Swasta, dan satu Rumah Sakit Khusus Orthopedi. Juga satu Rumah Sakit Umum Pemerintah yang baru diresmikan. Tentu saja hal ini menjadi perhatian khusus bagi RSUD Kabupaten Ciamis untuk mampu mengelola bisnis rumah sakitnya.

RSUD Kabupaten Ciamis memiliki potensi baik dalam menghadapi peningkatan persaingan bisnis rumah sakit, dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki berupa layanan-layanan unggulan, segmen pelanggan yang luas dan sumber daya yang baik. Namun belum optimal untuk menangkap peluang yang ada. Hal tersebut merupakan masalah yang harus dicarikan solusinya. Selain itu RSUD Kabupaten Ciamis belum memiliki model bisnis secara khusus dalam mengelola bisnis rumah sakit.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka dilakukan penelitian untuk memperoleh strategi peningkatan persaingan dari hasil Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas. Rumusan masalahnya antara lain: bagaimana Model Bisnis Kanvas di RSUD Kabupaten Ciamis, bagaimana kualitas pelayanan berdasarkan perspektif pelanggan di RSUD Kabupaten Ciamis dan bagaimana Rencana Strategi Bisnis dari SWOT Model Bisnis Kanvas dalam rangka meningkatnya persaingan di RSUD Kabupaten Ciamis.

Daya saing rumah sakit didefinisikan sebagai kapasitas rumah sakit untuk mengembangkan kinerja yang unggul yang mengarah ke posisi keunggulan kompetitif. Sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika posisinya di pasar dapat unggul dan menciptakan kondisi untuk menghasilkan kinerja yang lebih unggul dibanding dengan pesaing (Pujilestari *et al.*, 2018).

Dalam pengembangan bisnis, rumah sakit memerlukan perencanaan strategis melalui proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi. Perencanaan strategis memiliki tujuan agar rumah sakit dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga rumah sakit dapat mengantisipasi perubahan lingkungannya. Tahapan dalam penyusunan Rencana Strategi Bisnis antara lain analisis eksternal, analisis internal, arah strategis, strategi eksekusi/pelaksanaan dan harapan kinerja atau pengawasan pelaksanaan strategi (Muhardi *et al.*, 2020).

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian menggunakan *mix method* (Sugiyono, 2012) yaitu menggabungkan penelitian kualitatif dan kuantitatif, dengan pendekatan *Concurrent Triangulation Design*, dimana penelitian kualitatif dan kuantitatif dilakukan secara bersamaan dalam satu tahap dan bobot kedua metode berimbang, baik dalam pengumpulan data maupun analisis data untuk menjawab rumusan masalah yang berbeda (Mustaqim, 2016).

Sumber data diperoleh dari data primer internal yaitu 10 orang informan dari tiga tingkatan manajemen yang dipilih melalui *Purposive Sampling* dan data primer eksternal yaitu 100 orang responden pasien rawat jalan RSUD Kabupaten Ciamis yang dipilih melalui *Convenience Sampling*. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari data internal RSUD Kabupaten Ciamis.

Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, *Focus Group Discussion*, kuesioner dan studi dokumentasi. Adapun pengolahan dan analisis data menggunakan metode analisis kuantitatif dan kualitatif. Model pertama yakni menggunakan Model Bisnis Kanvas (Adwiyah *et al.*, 2021), yakni sebuah model bisnis yang dapat memberikan gambaran mengenai berbagai elemen dengan mudah dan sederhana. Model bisnis kanvas terbagi dari sembilan elemen, yaitu *customer segment* (segmen pelanggan), *customer relationship* (hubungan pelanggan), *value propositions* (proposisi nilai), *channel* (saluran), *key partnerships* (kemitraan utama), *key activities* (aktivitas utama), *key resources* (sumber daya utama), *cost structure* (struktur biaya) dan yang terakhir adalah *revenue stream* (arus pendapatan) (Osterwalder & Pigneur, 2010). Setiap elemen akan dijabarkan untuk mengetahui model bisnis dalam manajemen rumah sakit (Kusumastiti *et al.*, 2017) (Nurhakim *et al.*, 2018) (Suyanto *et al.*, 2018).

Kemudian juga digunakan analisis SWOT Model Bisnis Kanvas yang merupakan gabungan antara analisis SWOT dan Model Bisnis Kanvas, dimana masing-masing dari sembilan elemen Model Bisnis Kanvas dicari faktor-faktor eksternal dan faktor-faktor internal untuk diketahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhinya, kemudian dapat dianalisis dan dirumuskan rencana strategi bisnis (Rahayu *et al.*, 2022). Sedangkan untuk mengukur kualitas layanan di rumah sakit, diadopsi model *SERVQUAL* (*Service Quality*) (Parasuraman *et al.*, 1985) berdasarkan beberapa dimensi antara lain *Tangible* (berwujud), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (Daya Tanggap), *Assurance* (Jaminan) dan *Empathy* (kepedulian). Apabila pelanggan merasakan kepuasan atas pelayanan sesuai yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan (Kotler, 2016).

Kemudian yang terakhir akan dibuat rencana strategi bisnis untuk menghadapi persaingan. *Strategic Business Plan* (SBP) merupakan salah satu aspek penting dari manajemen strategi untuk rumah sakit. Dalam *Strategic Business Plan* (SBP), akan dihasilkan Rencana strategis (Renstra) dan Rencana bisnis (Renbis). Rencana strategis (Renstra) biasanya untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun, *output*-nya adalah visi, misi dan strategi rumah sakit. Sedangkan Rencana bisnis (Renbis) biasanya untuk jangka waktu satu sampai tiga tahun, *output*-nya adalah berbagai program rumah sakit yang diturunkan dari strategi yang digariskan dalam Renstra. Program-program ini semua berbaris pada pencapaian strategi dan visi rumah sakit. Program-program dalam Renbis perlu diturunkan ke berbagai bagian rumah sakit terkait menjadi RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) atau RBA (Rencana Budget dan Anggaran) tahunan (Muhardi *et al.*, 2020).

C. Hasil dan Pembahasan

Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis

Untuk mengidentifikasi Model Bisnis Kanvas di RSUD Kabupaten Ciamis., maka dilakukan pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap 10 orang informan tim manajemen RSUD Kabupaten Ciamis yang diperoleh melalui *Purposive Sampling*. Juga melakukan telaah dokumen internal RSUD Kab. Ciamis. Instrumen wawancara menggunakan lembar wawancara informan yang telah disusun sebelumnya. Tabel 1 menunjukkan hasil pembuatan model bisnis kanvas.

Tabel 1. Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis

Key Partners (Kemitraan Utama) 1. Kemenkes 2. BPJS 3. Dinkes Ciamis 4. Perusahaan Farmasi 5. Perusahaan Alkes 6. Perusahaan keamanan dan kebersihan 7. Kominfo	Key Activities (Aktivitas Utama) 1. Pelayanan Medis 2. Tata Usaha 3. Keuangan 4. Keperawatan 5. Kegiatan Fungsional	Value Propositions (Proposisi Nilai) 1. Hemodialisa 2. Thalasemia 3. Pemeriksaan Abus 4. Pemeriksaan PCR 5. Pemeriksaan ECHO, EKG, EEG 6. Laboratorium Patologi Klinik yang lengkap 7. Jumlah TT 394 buah 8. Fasilitas ruang rawat inap yang lengkap VIP, HCU, NICU, Kelas (I, II dan III), Isolasi dan Non Kelas. 9. Fasilitas ruang operasi setara RS Type A. 10. Program Lansia.	Customer Relationship (Hubungan Pelanggan) 1. Bantuan personal Customer Service, Call Center, E-mail, Layanan Kritik dan Saran Pelanggan, Website 2. Bantuan Personal Khusus Layanan khusus untuk Manula dan Anak Berkebutuhan Khusus	Customer Segment (Segmen Pelanggan) 1. Wanita > Pria 2. Usia 25 - 60 tahun 3. Pelanggan tidak bekerja/ibu rumah tangga 4. Lokasi tempat tinggal pelanggan >15 km dari RSUD Ciamis 5. Pelanggan BPJS > Umum
	Key Resources (Sumber Daya Utama) 1. Aset Fisik 2. Aset Financial 3. Aset Sumber Daya Manusia (SDM)		Channels (Saluran) 1. Gawat Darurat 2. Rawat Jalan 3. Rawat Inap 4. Penunjang Medis 5. Bedah Sentral 6. Farmasi 7. Gizi 8. Pemulasaran Jenazah 9. Perawatan Intensif ICU, NICU, PICU, HD	
Cost Structure (Struktur Biaya) 1. Belanja Operasi - Belanja Pegawai - Belanja barang dan jasa 2. Belanja Modal 3. Pembiayaan Lainnya		Revenue Stream (Arus Pendapatan) 1. Pendapatan Fungsional (BLUD) 2. Pendapatan dari APBD Kabupaten, APBD Propinsi, APBN, BPJS, Kemenkes.		

SWOT Model Bisnis Kanvas

Untuk memperoleh SWOT Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis, maka dilakukan pengambilan data dengan cara *Focus Group Discussion* (FGD), peserta yang hadir saat FGD adalah 10 orang informan Tim manajemen RSUD Kabupaten Ciamis, penentuan informan menggunakan *Purposive Sampling*. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan RSUD Kabupaten Ciamis saat ini melalui sembilan elemen Model Bisnis Kanvas, seperti ditunjukkan pada Tabel 2. Instrumen yang digunakan adalah lembar diskusi FGD.

Tabel 2. SWOT Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis

No	ELEMEN BMC	KEKUATAN	KELEMAHAN	PELUANG	ANCAMAN
1	<i>Customer Segment</i> (Segmen Pelanggan)	RSUD Kabupaten Ciamis mampu melayani segmen pelanggan yang berbeda	Perlu peningkatan kerjasama dengan segmen pelanggan dari Perusahaan dan Asuransi Kesehatan Swasta lainnya	<i>Segment market</i> masih luas	Pelanggan beralih karena adanya pesaing
2	<i>Value Proposition</i> (Proposisi Nilai)	Memiliki beberapa layanan unggulan yang tidak dimiliki rumah sakit pesaing	Perlu penambahan layanan unggulan seperti layanan spesialisik/sub spesialisik Jantung dan Onkologi	Mempunyai peluang besar dengan layanan-layanan unggulan yang dimiliki	Rumah Sakit Pesaing memiliki Dokter Subspesialistik dan peralatan canggih
3	<i>Customer Relationship</i> (Hubungan Pelanggan)	Memiliki kualitas hubungan yang cukup baik dengan pelanggan	Belum termanfaatnya media sosial, website dan media promosi dengan maksimal	Memiliki jaringan yang luas sebagai rumah sakit rujukan	Kurang maksimalnya komunikasi layanan personal seperti website, callcenter, email, layanan kritik dan saran
4	<i>Channels</i> (Saluran)	Memiliki saluran pelayanan kesehatan yang lengkap	Perlu peningkatan pemeliharaan fasilitas penunjang medis dan peningkatan kualitas SDM	Memiliki peluang bagus untuk menambah pelayanan subspesialistik seperti Jantung dan Onkologi	Bila tidak memaksimalkan jenis layanan, maka dikhawatirkan pelanggan akan beralih ke rumah sakit pesaing
5	<i>Key Activities</i> (Aktivitas Kunci)	Kegiatan operasional berjalan sesuai dengan yang diharapkan	Perlu peningkatan budaya kerja SDM mengenai kedisiplinan dan <i>clinical pathway</i>	Peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit dengan pengembangan sistem informasi <i>digital health</i> rumah sakit dan pelayanan sesuai standar pelayanan minimal (SPM) dan kebutuhan masyarakat dalam penyelenggaraan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)	Biaya operasional yang tinggi dalam menjalankan <i>key activities</i>
6	<i>Key Partnership</i> (Kemitraan Utama)	Kerjasama dengan mitra berjalan dengan baik	Masih diperlukan SDM kemitraan untuk meningkatkan Sistem Informasi Terintegrasi	Menambah dan mengoptimalkan jaringan kerjasama dengan berbagai mitra	Jalinan kerjasama dengan mitra bersifat kontrak.
7	<i>Key Resources</i> (Sumber Daya Utama)	Memiliki alat-alat penunjang medis yang canggih dan lengkap	Masih kurangnya SDM dokter spesialis dan subspecialis	Tarif layanan yang kompetitif lebih murah	Sumber daya rumah sakit pesaing lebih baik

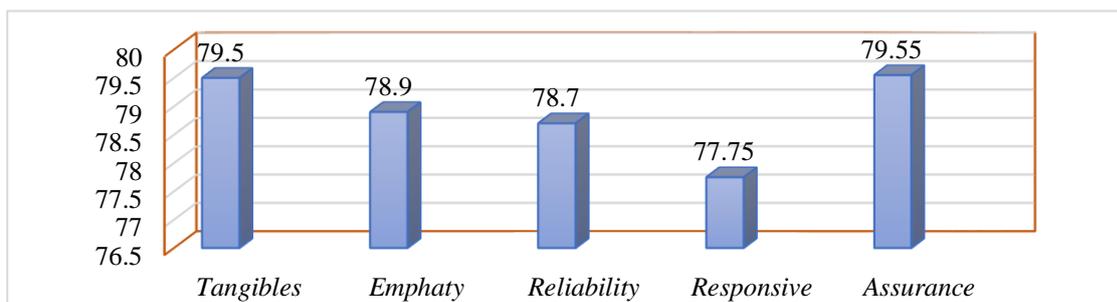
8	<i>Cost</i> (Struktur Biaya)	<i>Structure</i>	Status PPK BLUD rumah sakit mampu mengelola keuangan sendiri	sumber daya tinggi biaya operasional dan perawatannya	Menjalin kerjasama dengan mitra untuk efektifitas biaya	Ketidakpatuhan pelanggan dalam melakukan pembayaran
9	<i>Revenue</i> (Arus Pendapatan)	<i>Streams</i>	Arus pendapatan RSUD Kabupaten Ciamis selain berasal dari Pendapatan Fungsional (BLUD) juga berasal dari pembiayaan APBD, APBD Provinsi, APBN, BPJS dan Kemenkes	Pengajuan klaim BPJS dan Kemenkes sering terlambat	Inovasi arus pendapatan lain	Target tidak terpenuhi karena adanya rumah sakit pesaing

Kualitas Pelayanan Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Dilakukan survei dengan kuesioner terhadap 100 pasien yang berobat jalan ke RSUD Kabupaten Ciamis. Penentuan sampel pasien dilakukan dengan teknik *Convenience Sampling*. Melalui perhitungan Rumus Slovin dengan *margin of error* sebesar 10% atau 0,1. Sebelumnya instrumen penelitian kuesioner dilakukan uji validitas dan uji realibilitas terhadap 50 sampel responden pasien rawat jalan RS Pandega Pangandaran dan hasil uji validitas nilai semua item pertanyaan > r tabel 0,2787 berarti valid. Sedangkan uji realibilitas nilai *Alpha-Cronbach* > 0,6, yaitu 0,952 berarti reliabel.

Berdasarkan data hasil kuesioner 100 responden, nilai rata-rata analisis dimensi *Tangibles*, *Emphaty*, *Reliability*, *Responsive* dan *Assurance* 78,88% masuk dalam interval 62,52 % - 81,27 % yang berarti nilai rata-rata kualitas pelayanan RSUD Kabupaten Ciamis menyatakan baik. Dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Rekapitulasi Nilai Dimensi *Tangibles*, *Emphaty*, *Reliability*, *Responsif* dan *Assurance*



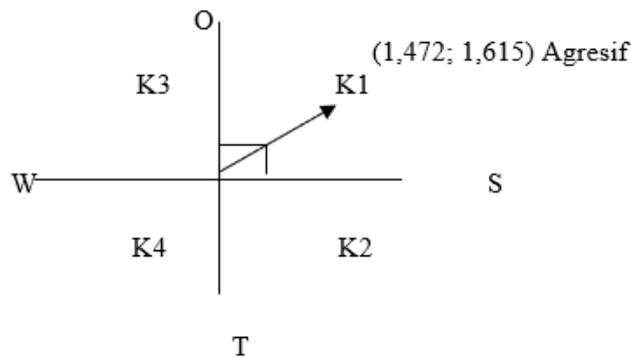
Penyusunan Rencana Stratgi Bisnis Hasil Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas

Untuk menyusun Rencana Strategi Bisnis dari SWOT Model Bisnis Kanvas, ada beberapa tahap analisis yang dilakukan, yaitu Matriks EFE, Matriks IFE, Analisis Matriks IE, Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas, Matriks TOWS dan membuat Model Bisnis Kanvas Perubahan. Dari Matriks IFE, diperoleh nilai skor total IFE adalah 2,766, dimana nilai Kekuatan adalah 2,119 dan nilai Kelemahan 0,647. Dari Matriks EFE tersebut diperoleh skor total EFE adalah 3,011, dimana nilai Peluang adalah 2,313 dan nilai Ancaman 0,698. Dari nilai skor total EFE dan IFE tersebut maka dapat diperoleh posisi RSUD Kabupaten Ciamis pada sel II (Matriks IE pada Tabel 4) yang berarti strategi yang akan dilakukan adalah *Grow and Build*.

Tabel 4. Matriks IE

		Skor Total IFE		
		Kuat	Sedang	Lemah
		3.0- 4.0	2.0- 2.99	1.0-1.99
		4.0	3.0	2.0
		1.0	2.0	1.0
Skor Total EFE	Tinggi 3.0-4.0	I	II ★	III
	3.0			
	Sedang 2.0-2.99	V	V	VI
	2.0			
Lemah 1.0-1.99	VII	VIII	IX	
1.0				

Berdasarkan nilai total skor IFE dan EFE juga diperoleh nilai *vector* untuk Analisa Matriks SWOT Model Bisnis Kanvas, sebagai berikut ini pada Gambar 2.



Gambar 2. Skoring Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis

Dapat diperoleh gambaran bahwa RSUD Kabupaten Ciamis berada pada kuadran 1 dengan kriteria Agresif, yaitu mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi yang dijalankan menggunakan strategi SO (*strength-opportunity*).

Dari hasil Analisis Matriks TOWS, didapatkan beberapa alternatif Strategi Bisnis RSUD Kabupaten Ciamis, seperti pada table 5 berikut ini:

Tabel 5. Matriks TOWS

<p>STRATEGI SO</p> <p>S6, S8, S9, O5 Peningkatan Kualitas Layanan dengan Pengembangan sistem informasi <i>digital health</i> rumah sakit dan Penguatan SPM (standar pelayanan minimal)</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>W2, O2, O4 Perluasan Produk Layanan W1, W6, W7, O6 Penguatan Kemitraan W5, W6, W7, O5, O6 Peningkatan SDM (sumber daya manusia)</p>
---	--

S1 O1 Perluasan segmen pasar S2, S4, S7, S8, S9, O2, O6, O7, O8, O9 Peningkatan pendapatan fungsional (BLUD)	
STRATEGI ST S4, S7, T2, T7 Peningkatan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana	STRATEGI WT W3, T3 Peningkatan promosi pemasaran

Dengan memperhatikan Analisis SWOT Model Bisnis Kanvas, Matriks IE, Matriks TOWS, maka dapat dirumuskan Strategi Peningkatan Persaingan yang terdiri dari beberapa sub strategi yakni: Strategi Intensif (Strategi Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Strategi Pengembangan Produk) dan Strategi Integratif yang diuraikan dalam program kerja dan kegiatan seperti ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Program Kerja, Kegiatan dan Sub Kegiatan Dari Rencana Strategi Bisnis Hasil SWOT Model Bisnis Kanvas RSUD Kabupaten Ciamis

No	PROGRAM KERJA	KEGIATAN	SUB KEGIATAN
1	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Berdasarkan Tugas Dan Fungsi	1. Pendidikan Formal 2. Pendidikan Nonformal seperti Workshop, Seminar dan Pelatihan Kompetensi
2	Program Pengembangan/Standarisasi Sumber Daya dan Pembiayaan Kesehatan	Evaluasi dan Pengembangan Standar Pelayanan Kesehatan	1. Pelayanan kesehatan sesuai target SPM (Standar Pelayanan Minimal) 2. Peningkatan mutu layanan kesehatan BLUD 3. Peningkatan mutu layanan rujukan terintegrasi dalam penyelenggaraan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)
3	Program Pengadaan, Peningkatan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit	1. Penyelenggaraan Sistem Informasi Kesehatan Secara Terintegrasi (<i>Digital Health Hospital</i>) 2. Pengadaan Sarana dan Fasilitas Kesehatan 3. Pengadaan Prasarana dan Pendukung Fasilitas Pelayanan Kesehatan	1. Pengelolaan sistem informasi kesehatan yang terintegrasi (<i>Digital Health Hospital</i>) dengan memperkuat sistem <i>e-medicalrecord</i> , <i>e-receipt</i> , <i>e-laboratory</i> dan <i>e-radiology</i> agar terintegrasi ke setiap ruangan pelayanan 2. Meningkatkan layanan dengan membuka poliklinik layanan sore dan membuka poliklinik Spesialis Jantung dan Subspesialis Onkologi 3. Meningkatkan pendapatan dengan inovasi layanan laundry untuk umum 4. Peningkatan promosi dan pemasaran melalui media sosial, media cetak maupun media televisi 5. Peningkatan kunjungan pasien dengan memperluas kemitraan Perusahaan dan layanan Asuransi Kesehatan Swasta lainnya.
4	Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Kesehatan	Pemenuhan Kegiatan Sumber Daya Manusia Kesehatan Sesuai Standar	1. Kemitraan SDM Spesialistik Jantung dan Subspesialistik Onkologi. 2. Kemitraan SDM dibidang <i>Digital Health Hospital</i>

D. Kesimpulan

Secara keseluruhan model bisnis RSUD Kabupaten Ciamis sudah berjalan baik. Ada beberapa usulan perbaikan model bisnis mencakup di sembilan elemen *Business Model Canvas*. Kekuatan terbesar yang dimiliki RSUD Kabupaten Ciamis adalah memiliki kualitas hubungan yang cukup baik dengan pelanggan, kelemahan terbesarnya belum termanfaatkannya media sosial, *website* dan media promosi dengan maksimal. Memiliki peluang besar dengan peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit melalui optimalisasi layanan *digitalisasi health hospital* antara lain memperkuat sistem *e-medicalrecord*, *e-receipt*, *e-laboratory* dan *e-radiology* agar terintegrasi ke setiap ruangan pelayanan di RSUD Kabupaten Ciamis. Kemudian memperkuat layanan sesuai standar pelayanan minimal (SPM) dan kebutuhan masyarakat dalam penyelenggaraan Jaminan

Kesehatan Nasional (JKN). Sedangkan Ancaman terbesar adalah tingginya biaya operasional dalam menjalankan *key activities* dan kemitraan SDM bersifat kontrak.

Secara keseluruhan kualitas pelayanan berdasarkan perspektif pelanggan RSUD Kabupaten Ciamis dilihat dari lima dimensi *tangibles*, *emphaty*, *reliability*, *responsive* dan *assurance* termasuk kategori Baik. Namun berdasarkan jawaban rekapan nilai masing-masing dimensi masih ditemukan ada nilai Buruk dan Kurang Baik, sehingga RSUD Kabupaten Ciamis diharapkan masih harus terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Berdasarkan hasil Analisis SWOT *Business Model Canvas* RSUD Kabupaten Ciamis diperoleh 4 Rencana Strategi Bisnis yang terurai dalam 4 Program Kerja, 6 kegiatan dan 12 Sub kegiatan.

Saran yang bisa diberikan dari penelitian ini adalah bagi tim manajemen RSUD Kabupaten Ciamis, diharapkan hasil penelitian ini menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategi dalam upaya mengatasi peningkatan persaingan bisnis rumah sakit. Dianjurkan pihak rumah sakit dapat mempertahankan, meningkatkan dan mengembangkan kualitas pelayanan, sarana prasarana dan fasilitas yang sudah baik. SWOT Model Bisnis Kanvas dapat digunakan sebagai alternatif penyusunan strategi peningkatan persaingan bisnis rumah sakit. Hasil penelitian ini merupakan data awal, untuk selanjutnya bisa digunakan peneliti lain yang akan melanjutkan penelitian mengenai implementasi sampai dengan evaluasi dari rencana strategi bisnis yang dihasilkan.

Daftar Pustaka

- Adwiyah, R., Nurrahman, A. A., Putra, R. P., & Nasruddin. (2021). Analysis of Business Plan Using Business Model Canvas (BMC) on Modern Fish Market. *MIMBAR : Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 37(1). <https://doi.org/10.29313/mimbar.v37i1.8020>
- Kementerian Kesehatan RI. (2021). *Profil Kesehatan Indonesia Tahun 2020*.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kusumastiti, A. R., Harjayanti, N. D., & Hariyanti, T. (2017). Analisa Segmentasi Pasar Rumah Sakit X. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 6(2). <https://doi.org/10.18196/jmmr.6136>
- Muhardi, Hendarta, A., Chan, S., & Kristiaji, J. (2020). *STRATEGIC MANAGEMENT Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit*. Refika Aditama.
- Mustaqim. (2016). Metode Penelitian Gabungan Kuantitatif Kualitatif / Mixed Methods Suatu Pendekatan Alternatif. *Intelegensia: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.34001/intelegensia.v6i1.1351>
- Nurhakim, A. S., Suparno, O., & Nurrochmat, D. R. (2018). Pengembangan Model Bisnis Dan Strategi Pelayanan Kesehatan XYZ. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 4(2), 251–260. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.251>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Pujilestari, A., Pasinringi, S. A., & Sangkala. (2018). Daya Saing Di Rumah Sakit Islam Faisal Tahun 2017. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.30597/jkmm.v1i2.8710>
- Rahayu, T. W., Rahim, A. H., & Suwarsi, S. (2022). *SWOT Model Bisnis Kanvas Untuk Rumah Sakit*. Unisba Press.

RSUD Ciamis. (2020). *Profile RSUD Ciamis*. https://rsud.ciamiskab.go.id/profile/tentang_kami

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Alfabeta.

Suyanto, R., Kusnadi, D., & Muhandi. (2018). *Manajemen keuangan rumah sakit : konsep dan analisis* (N. F. Atif, Ed.). Refika Aditama.