

Formulasi Strategi Untuk Meningkatkan Daya Saing Rumah Sakit Baros Cimahi Menggunakan Tows Matriks Dan Qspm

David Marsangap Simbolon¹, Sunu Puguh Hayu Triono²

¹ Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, davidsimbolon@student.telkomuniversity.ac.id

² Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, sunupuguhht@telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Rumah Sakit Baros Cimahi sebagai rumah sakit swasta tipe D di Kota Cimahi menghadapi tantangan dalam meningkatkan mutu pelayanan dan memperkuat daya saing di tengah pertumbuhan jumlah rumah sakit yang semakin pesat. Sebagai rumah sakit tipe D, RS Baros tidak berfokus pada persaingan komersial, melainkan pada peningkatan standar mutu pelayanan, efisiensi operasional, serta kolaborasi dalam sistem rujukan kesehatan daerah. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi peningkatan daya saing fungsional melalui analisis faktor internal dan eksternal menggunakan Matriks IFE dan EFE, perumusan alternatif strategi dengan TOWS Matrix, serta penentuan prioritas strategi menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Pendekatan penelitian bersifat kualitatif deskriptif melalui wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi terhadap manajemen RS Baros Cimahi. Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama rumah sakit terletak pada komitmen pelayanan dan budaya kerja yang humanis, sementara kelemahan mencakup keterbatasan fasilitas medis dan digitalisasi. Strategi prioritas berdasarkan hasil QSPM adalah "Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Kompetitif Berbasis Keunggulan Pelayanan Humanis," yang menekankan pengembangan kualitas layanan, kompetensi SDM, serta penerapan nilai empati dalam setiap aspek pelayanan. Penelitian ini berkontribusi pada penguatan model manajemen strategis rumah sakit daerah menuju sistem layanan yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada kepuasan pasien.

Kata Kunci: Formulasi Strategi, SWOT, IFE, EFE, QSPM, Daya Saing Rumah Sakit

I. PENDAHULUAN

Persaingan dalam industri layanan kesehatan di Indonesia semakin ketat seiring bertambahnya jumlah rumah sakit dan meningkatnya harapan masyarakat terhadap mutu pelayanan. Rumah Sakit Baros Cimahi sebagai rumah sakit swasta tipe D menghadapi tantangan besar untuk memperkuat daya saing di tengah keterbatasan fasilitas, sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal. Kondisi tersebut menuntut rumah sakit untuk memiliki strategi yang adaptif dan komprehensif agar dapat mempertahankan reputasi dan meningkatkan kepuasan pasien, terutama di wilayah Cimahi yang memiliki tingkat persaingan tinggi antar rumah sakit swasta dan pemerintah.

Urgensi penelitian ini didasari oleh kenyataan bahwa peningkatan jumlah rumah sakit belum diiringi peningkatan kualitas layanan, sehingga banyak rumah sakit daerah mengalami penurunan kepuasan pasien. Rumah Sakit Baros Cimahi perlu merumuskan strategi penguatan daya saing yang berorientasi pada mutu pelayanan, efisiensi manajemen, serta optimalisasi teknologi digital. Secara rasional, penelitian ini penting karena belum banyak studi yang menggunakan kombinasi metode *TOWS Matrix* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dalam konteks rumah sakit tipe D. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat praktis bagi pengelolaan RS Baros, tetapi juga memperkaya literatur manajemen strategis di sektor kesehatan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi daya saing RS Baros Cimahi, merumuskan alternatif strategi melalui *TOWS Matrix*, serta menentukan prioritas strategi terbaik dengan metode *QSPM*. Pemecahan masalah dilakukan melalui pendekatan kualitatif-deskriptif dengan wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Melalui hasil penelitian ini diharapkan tercipta strategi yang relevan dan terukur untuk meningkatkan keunggulan kompetitif rumah sakit, mencakup peningkatan mutu layanan, penguatan manajemen, optimalisasi teknologi, serta perluasan kemitraan strategis.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Strategi

Menurut Taufiqurokhman (2016) strategi adalah proses tindakan yang berkelanjutan yang akan mengalami peningkatan dan dirancang sesuai pandangan mengenai kebutuhan serta harapan konsumen terhadap layanan di masa depan.

B. Manajemen Strategi

Menurut David dan David (2016) manajemen strategis dapat dipahami sebagai suatu seni sekaligus ilmu yang berkaitan dengan proses perumusan, penerapan, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian menekankan bahwa manajemen strategis berorientasi pada integrasi berbagai bidang penting dalam organisasi, meliputi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi, sehingga seluruh elemen dapat berkontribusi secara sinergis dalam mewujudkan keberhasilan organisasi.

C. Keunggulan Bersaing

Menurut Novianto (2019), keunggulan bersaing merupakan kemampuan yang dimiliki organisasi atau perusahaan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan pesaingnya. Keunggulan ini tercermin pada nilai unik (*differentiator*) yang dimiliki, sehingga sulit untuk digantikan oleh pihak lain.

D. Formulasi Strategi

Menurut David dan David (2016) bahwa dalam proses identifikasi dan evaluasi strategi alternatif, penting untuk melibatkan pihak internal seperti manajer dan karyawan yang sebelumnya berperan dalam perumusan visi dan misi organisasi. Proses ini juga perlu dilengkapi dengan audit eksternal maupun internal agar lebih komprehensif. Partisipasi para pemangku kepentingan dari berbagai divisi dan departemen sangat dianjurkan, karena selain memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kondisi aktual perusahaan, juga mampu menumbuhkan komitmen bersama dalam pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah gambar dari tahapan dalam melakukan formulasi strategi, sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Tahapan Dalam Formulasi Strategi

Sumber : David dan David, 2016

E. Analisis Bersaing: Lima Kekuatan Porter

Menurut David (2009) menyatakan bahwa model lima kekuatan Porter merupakan salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam merumuskan strategi di berbagai industri. Kelima kekuatan tersebut mencakup persaingan antar perusahaan sejenis, daya tawar pemasok, daya tawar konsumen, produk substitusi, dan masuknya pesaing baru.

F. Analisis SWOT

Menurut Pagot & Andrighetto (2024), analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)* merupakan salah satu instrumen penting dalam perencanaan strategis. Analisis ini berfokus pada evaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi, sekaligus mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal tempat organisasi beroperasi. Dengan demikian, SWOT mengklasifikasikan faktor menjadi dua kategori utama, yaitu faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman.

G. Matriks TOWS

Rangkuti (2017) menyatakan bahwa analisis matriks SWOT merupakan instrumen yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis perusahaan. Melalui matriks ini, kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman eksternal dapat digambarkan secara lebih terstruktur dan jelas.

H. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE Matrix)

Dalam David dan David (2017) menyatakan bahwa salah satu tahapan penting dalam audit manajemen strategis internal adalah penyusunan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. Instrumen formulasi strategi ini digunakan untuk merangkum serta menilai kekuatan dan kelemahan utama pada berbagai bidang fungsional perusahaan, sekaligus menjadi dasar dalam mengidentifikasi serta mengevaluasi keterkaitan antar bidang tersebut. Proses ini membutuhkan pertimbangan yang bersifat intuitif dan tidak sepenuhnya absolut, sehingga pemahaman

mendalam terhadap faktor-faktor yang dianalisis lebih bermakna dibandingkan hanya berfokus pada angka hasil perhitungan.

I. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE Matrix)

Menurut David dan David (2017) Matriks Evaluasi Faktor Eksternal memberikan sarana bagi perencanaan strategi sebagai alat dalam mengidentifikasi, merangkum, dan mengevaluasi berbagai informasi yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, hingga persaingan.

J. Internal and External Matrix

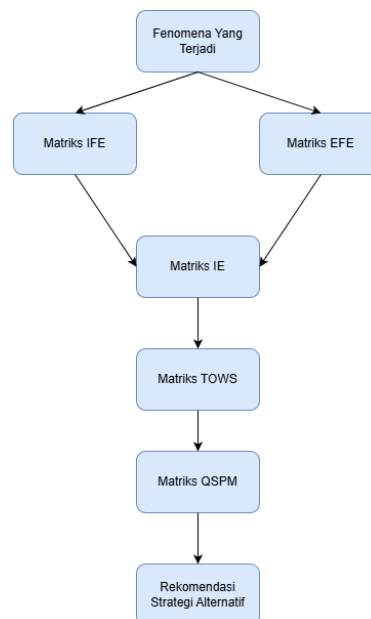
Menurut Isnati dan Fajriansyah (2019), analisis faktor internal dan eksternal merupakan proses pengolahan faktor-faktor strategis dari lingkungan perusahaan, baik dari dalam maupun luar, dengan cara memberikan bobot dan penilaian pada setiap faktor yang relevan. Penyusunan Matriks IE bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai potensi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

K. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM Matrix)

Menurut David dan David (2017) *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan metode yang digunakan untuk menilai berbagai alternatif strategi yang telah dirumuskan. QSPM dapat dipandang sebagai pengembangan lebih lanjut dari matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and, Threats*), yang berfungsi menelaah faktor internal maupun eksternal perusahaan sekaligus menyediakan kerangka analitis untuk mengevaluasi strategi. Tujuan utama QSPM adalah menentukan strategi alternatif yang paling tepat bagi perusahaan dengan memanfaatkan hasil analisis tahap awal dan mencocokkannya dengan temuan pada tahap berikutnya. Dengan demikian, QSPM membantu pengambil keputusan dalam memilih strategi secara lebih objektif di antara berbagai pilihan yang tersedia.

L. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun untuk menentukan strategi alternatif yang tepat bagi Rumah Sakit Baros melalui serangkaian analisis strategis yang tersusun secara sistematis. Pendekatan ini dirancang agar perusahaan mampu meningkatkan daya saing serta menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan lebih optimal.



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Olahan Penulis, 2025

III. METODE PENELITIAN

Menurut Siyoto dan Sodik (2015) penelitian merupakan proses investigasi yang dilakukan secara sistematis, teliti, dan kritis untuk menemukan fakta yang akan menetapkan sesuatu. Menurut Sekaran dan Bougie (2016:3), penelitian bisnis merupakan proses investigasi yang dilakukan secara terstruktur, sistematis, berbasis data, bersifat kritis serta objektif terhadap suatu permasalahan, dengan tujuan untuk menemukan jawaban atau solusi dari masalah yang dihadapi.

No.	Karakteristik Penelitian	Jenis
1.	Tujuan Penelitian	Deskripsi
2.	Pendekatan Pengembangan Teori	Deduktif
3.	Metode Penelitian	Kualitatif
4.	Strategi Penelitian	Studi Kasus
5.	Unit Analisis	Organisasi
6.	Keterlibatan Peneliti	Minimal
7.	Waktu Penelitian	Cross Section

Tabel 3. 1 Jenis Penelitian

Sumber : Diolah Oleh Penulis (2025)

A. Situasi Sosial

Tempat dalam penelitian ini merujuk pada lokasi atau objek yang dijadikan sumber pengumpulan data dan informasi. Peneliti memilih Rumah Sakit Baros, yang beralamat di Jl. Baros No. E 46, Baros, Kecamatan Cimahi Tengah, Kota Cimahi, Jawa Barat, sebagai lokasi penelitian. Pemilihan lokasi tersebut dilakukan untuk mendukung analisis terhadap perumusan strategi bisnis pada objek yang diteliti.

Pelaku dalam konteks penelitian diartikan sebagai sekelompok individu yang memiliki keterkaitan dan berinteraksi dalam suatu lingkungan tertentu. Dalam penelitian ini, pelaku yang dimaksud adalah para narasumber yang dipilih oleh peneliti berdasarkan kemampuan mereka dalam memberikan informasi dan data yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Narasumber internal meliputi Direktur, Manajer Keuangan, Manajer pelayanan dan Penunjang Medis dari Rumah Sakit Baros, untuk pihak eksternal dari Direktur dan orang yang ahli dengan bidang rumah sakit.

Aktivitas dalam penelitian ini mengacu pada serangkaian tindakan atau kegiatan yang diamati serta dianalisis selama proses penelitian berlangsung. Fokus utama kegiatan penelitian ini adalah penerapan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) yang digunakan untuk merumuskan berbagai alternatif strategi dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif Rumah Sakit Baros.

B. Pengumpulan Data

Menurut Sujarweni (2015), teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan untuk memperoleh serta menggali informasi dari responden sesuai dengan ruang lingkup penelitian yang dilakukan. Creswell & Creswell (2018:181) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data umumnya dilakukan secara langsung di lingkungan alami, di mana individu berinteraksi dengan fenomena atau permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain melalui observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, studi dokumentasi, maupun dengan menggabungkan beberapa metode tersebut secara bersamaan.

C. Sumber Data

Menurut Sujarweni (2015), pengumpulan data dapat dilakukan berdasarkan sumbernya, yaitu:

- Data primer, yakni data yang diperoleh secara langsung dari responden atau narasumber melalui wawancara, penyebaran kuesioner, diskusi kelompok, maupun panel. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan informasi yang dibutuhkan.
- Data sekunder, yaitu data yang bersumber dari dokumen tertulis seperti buku, laporan keuangan, publikasi perusahaan, laporan pemerintah, jurnal, artikel ilmiah, dan referensi lain yang relevan. Dalam penelitian ini, data sekunder diambil dari buku, jurnal, artikel pada internet, serta data internal milik Rumah Sakit Baros.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks IFE merupakan alat analisis yang digunakan untuk menilai berbagai faktor lingkungan internal perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, faktor-faktor internal yang dianalisis mencakup beberapa aspek utama, yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, dan operasional. Seluruh aspek tersebut dianggap mewakili elemen penting yang dapat menggambarkan kondisi internal perusahaan secara komprehensif.

Penggunaan Matriks IFE berada pada tahap awal proses perumusan strategi, karena matriks ini berfungsi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan hasil analisis internal yang dilakukan sebelumnya. Penentuan skor pada Matriks IFE dilakukan melalui pengolahan data yang diperoleh dari wawancara dengan narasumber yang memahami kondisi internal perusahaan. Setiap faktor internal yang teridentifikasi diberi bobot sesuai tingkat pentingnya, kemudian diberi rating berdasarkan penilaian narasumber melalui kuesioner yang telah disiapkan peneliti. Dengan demikian, nilai akhir dalam Matriks IFE merupakan hasil perhitungan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor.

No.	Faktor Internal	N1	N2	N3	Total Bobot	Rating	Skor Bobot
Kekuatan (Strengths)							
1	Pelayanan cepat, ramah, dan berorientasi pada kepuasan pasien	4	4	4	0.12	4	0.48
2	Sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS) sudah diterapkan	3	4	3	0.11	3	0.33
3	Kedekatan dengan masyarakat lokal	3	3	4	0.10	3	0.27
4	Komitmen terhadap mutu dan keselamatan pasien	4	4	4	0.12	4	0.48
5	Kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja positif	3	3	3	0.08	3	0.24
6	Kerja sama dengan BPJS Kesehatan	4	3	4	0.10	3	0.30
Kelemahan (Weaknesses)							
1	Ketergantungan tinggi pada pasien BPJS	4	4	4	0.10	1	0.10
2	Keterbatasan tenaga medis spesialis	3	3	3	0.08	2	0.16
3	Fasilitas fisik dan alat medis belum sepenuhnya memadai	3	4	3	0.07	2	0.14
4	Promosi digital dan citra daring belum optimal	2	3	3	0.06	2	0.12

5	Kenyamanan sarana pendukung (parkir, ruang tunggu) masih terbatas	2	3	2	0.08	2	0.08
6	Tingkat loyalitas pasien masih perlu ditingkatkan	3	3	3	0.06	2	0.06
Total		119			1.00		2.76

Tabel 4. 1 Matriks IFE RS Baros*Sumber: Data Olahan Penulis (2025)***B. Matriks External Factor Evaluation (EFE)**

Matriks External Factor Evaluation (EFE) merupakan instrumen analisis yang digunakan untuk menilai berbagai kondisi di lingkungan luar yang memengaruhi Rumah Sakit Baros. Matriks ini berfungsi sebagai komponen penting dalam tahap awal penyusunan strategi, karena membantu rumah sakit mengenali beragam peluang serta ancaman yang timbul dari faktor eksternal. Informasi untuk menyusun Matriks EFE dikumpulkan melalui kegiatan observasi, wawancara mendalam, dan penyebaran kuesioner kepada pihak-pihak relevan, seperti manajemen, tenaga ahli di sektor kesehatan, serta pengguna layanan Rumah Sakit Baros.

Struktur Matriks EFE terdiri atas beberapa unsur utama, yakni daftar faktor strategis eksternal, bobot, penilaian (rating), serta skor terbobot. Faktor strategis tersebut mencakup aspek-aspek eksternal yang berpengaruh, misalnya kondisi ekonomi setempat, perubahan regulasi pemerintah, tingkat persaingan fasilitas kesehatan, inovasi teknologi medis, hingga pola sosial masyarakat. Bobot diberikan untuk menunjukkan tingkat signifikansi masing-masing faktor, dengan total keseluruhan bobot sebesar 1,0. Penilaian atau rating digunakan untuk mengukur kemampuan RS Baros dalam merespons setiap faktor eksternal, dengan skala 1 yang menunjukkan respons sangat lemah hingga 4 yang menunjukkan respons sangat baik. Skor terbobot diperoleh melalui perkalian antara bobot dan rating, kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan nilai total. Nilai ini memberikan gambaran mengenai sejauh mana RS Baros mampu memanfaatkan peluang yang tersedia serta mengantisipasi ancaman dari lingkungannya.

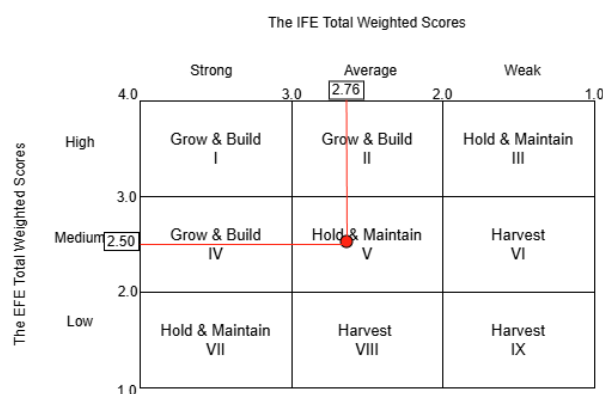
No.	Faktor Eksternal	N1	N2	Total Bobot	Rating	Skor Bobot
Peluang (Opportunities)						
1	Pertumbuhan kebutuhan layanan kesehatan di wilayah Cimahi & Bandung Barat	4	4	0.13	4	0.52
2	Dukungan pemerintah terhadap rumah sakit mitra BPJS	3	4	0.12	3	0.36
3	Perkembangan teknologi digital dan telemedisin	4	3	0.11	3	0.33
4	Pertumbuhan penduduk dan urbanisasi wilayah Cimahi–Bandung Barat	3	3	0.09	3	0.27
5	Kemitraan dengan perusahaan dan lembaga pendidikan sekitar	3	3	0.08	3	0.24
Ancaman (Threats)						
1	Persaingan ketat antar rumah sakit di wilayah Cimahi	4	4	0.12	2	0.24
2	Keterlambatan pembayaran klaim BPJS Kesehatan	4	4	0.11	2	0.22
3	Perubahan kebijakan tarif INA-CBGs dan regulasi kesehatan nasional	3	3	0.09	2	0.18

4	Perkembangan teknologi dan digitalisasi di rumah sakit pesaing	3	3	0.07	2	0.14
Total		62		1.00		2.50

Tabel 4. 2 Matriks EFE RS Baros*Sumber: Data Olahan Penulis (2025)***C. Matriks Internal Eksternal (IE)**

Berdasarkan hasil perhitungan matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan EFE (External Factor Evaluation), diperoleh nilai total bobot IFE sebesar 2,76 dan total bobot EFE sebesar 2,50. Nilai IFE sebesar 2,76 menunjukkan bahwa kekuatan internal perusahaan berada pada kategori rata-rata (average), yang berarti perusahaan memiliki kemampuan internal yang cukup baik namun masih memerlukan peningkatan dalam beberapa aspek kunci. Sementara itu, nilai EFE sebesar 2,50 menggambarkan kemampuan perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman lingkungan eksternal berada pada tingkat sedang (medium).

Posisi perusahaan berdasarkan kedua nilai tersebut dapat dilihat pada Matriks IE yang menempatkan perusahaan pada sel V (Hold and Maintain). Sel V berada pada kombinasi antara skor internal rata-rata (2,0–2,99) dan skor eksternal sedang (2,0–2,99). Posisi ini menandakan bahwa perusahaan berada dalam kondisi yang relatif stabil tidak terlalu kuat untuk melakukan ekspansi agresif, namun juga tidak dalam posisi lemah yang memerlukan strategi defensif. Secara strategis, posisi Hold and Maintain menunjukkan bahwa perusahaan perlu mempertahankan posisi pasar yang telah dicapai sekaligus melakukan upaya peningkatan efisiensi dan daya saing internal. Fokus utama strategi pada posisi ini adalah stabilitas dan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement), dengan tujuan menjaga kinerja dan mencegah penurunan daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis.

**Gambar 4 1 Matriks IE Rumah Sakit Baros***Sumber: Data Olahan Penulis (2025)***D. Matriks SWOT**

Faktor Internal/Eksternal	Peluang (O)	Ancaman (T)
	- Pertumbuhan kebutuhan layanan kesehatan di wilayah Cimahi & Bandung Barat - Dukungan pemerintah terhadap rumah sakit mitra BPJS - Perkembangan teknologi digital dan telemedisin - Pertumbuhan penduduk dan urbanisasi wilayah Cimahi–Bandung Barat - Kemitraan dengan perusahaan dan lembaga pendidikan sekitar	- Persaingan ketat antar rumah sakit di wilayah Cimahi - Keterlambatan pembayaran klaim BPJS Kesehatan - Perubahan kebijakan tarif INA-CBGs dan regulasi kesehatan nasional - Perkembangan teknologi dan digitalisasi di rumah sakit pesaing
Kekuatan (S)	Strategi SO (Strength-Opportunities)	Strategi ST (Strength-Threats)

1. Pelayanan cepat, ramah, dan berorientasi pada kepuasan pasien 2. Sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS) sudah diterapkan 3. Kedekatan dengan masyarakat lokal 4. Komitmen terhadap mutu dan keselamatan pasien 5. Kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja positif 6. Kerja sama dengan BPJS Kesehatan	1. Mengembangkan sistem pendaftaran online dan telekonsultasi untuk menyesuaikan dengan tren digitalisasi layanan kesehatan (S2, O3). 2. Memanfaatkan reputasi pelayanan yang ramah dan cepat untuk memperluas kerja sama dengan BPJS dan perusahaan swasta di Cimahi (S1, S6, O1, O5). 3. Mengoptimalkan visi mutu dan keselamatan pasien guna menarik segmen masyarakat yang semakin sadar kesehatan (S4, O4).	1. Menjaga loyalitas pasien BPJS dengan pelayanan cepat dan humanis untuk menghadapi persaingan RS besar di Cimahi (S1, T1, T2). 2. Meningkatkan efisiensi operasional agar tetap kompetitif terhadap RS pesaing yang memiliki fasilitas lebih besar (S2, T1, T3). 3. Membangun citra RS yang profesional dan bermutu untuk mengurangi risiko kehilangan pasien ke rumah sakit besar (S4, T4).
Kelemahan (W) 1. Ketergantungan tinggi pada pasien BPJS 2. Keterbatasan tenaga medis spesialis 3. Fasilitas fisik dan alat medis belum sepenuhnya memadai 4. Promosi digital dan citra daring belum optimal 5. Kenyamanan sarana pendukung (parkir, ruang tunggu) masih terbatas 6. Tingkat loyalitas pasien masih perlu ditingkatkan	Strategi WO (Weaknesses-Opportunities) 1. Menambah tenaga medis melalui kerja sama dengan universitas dan Dinas Kesehatan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang meningkat (W2, O1, O2). 2. Mengimplementasikan sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS) secara penuh agar sejalan dengan transformasi digital (W2, O3). 3. Meningkatkan promosi digital melalui media sosial dan portal kesehatan lokal untuk menarik segmen masyarakat urban (W4, O4, O5).	Strategi WT (Weaknesses-Threats) 1. Diversifikasi sumber pendapatan dengan membuka layanan non-BPJS seperti medical check-up korporat (W1, T2, T3). 2. Meningkatkan kualitas fasilitas dan kenyamanan pasien untuk mempertahankan loyalitas di tengah persaingan (W3, W5, T1). 3. Mengadakan pelatihan peningkatan kompetensi tenaga medis dan pelayanan untuk menghadapi persaingan kualitas layanan (W2, W6, T4).

Berdasarkan pengolahan matriks TOWS yang telah dilakukan, sejumlah pilihan strategi yang berasal dari kombinasi faktor internal dan eksternal dapat diintegrasikan menjadi tiga pilihan strategi prioritas yang selanjutnya akan dinilai menggunakan metode QSPM:

- 1) Transformasi Digital dan Optimalisasi Sistem Informasi Kesehatan.
- 2) Ekspansi Kemitraan Layanan dan Penguatan Sumber Pendapatan Rumah Sakit
- 3) Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Kompetitif Berbasis Keunggulan Pelayanan Humanis.

E. Matriks *Quantitative Strategic Planing Matrix* (QSPM)

Faktor Strategis		Alternatif Strategi					
		Strategi 1 (Transformasi Digital dan Optimalisasi Sistem Informasi Kesehatan)		Strategi 2 (Ekspansi Kemitraan Layanan dan Penguatan Sumber Pendapatan Rumah Sakit)		Strategi 3 (Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Kompetitif Berbasis Keunggulan Pelayanan Humanis)	
Faktor Utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS

Kekuatan (Strengths)							
Pelayanan cepat, ramah, dan berorientasi pada kepuasan pasien	0.12	4	0,48	3	0.36	4	0.48
Sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS) sudah diterapkan	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
kedekatan dengan masyarakat lokal	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Komitmen terhadap mutu dan keselamatan pasien	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja positif	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Kerja sama dengan BPJS Kesehatan	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Kelemahan (Weaknesses)							
Ketergantungan tinggi pada pasien BPJS	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Keterbatasan tenaga medis spesialis	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Fasilitas fisik dan alat medis belum sepenuhnya memadai	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Promosi digital dan citra daring belum optimal	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Kenyamanan sarana pendukung (parkir, ruang tunggu) masih terbatas	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Tingkat loyalitas pasien masih perlu ditingkatkan	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Peluang (Opportunities)							
Pertumbuhan kebutuhan layanan kesehatan di wilayah Cimahi & Bandung Barat	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Dukungan pemerintah terhadap rumah sakit mitra BPJS	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Perkembangan teknologi digital dan telemedisin	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
Pertumbuhan penduduk dan urbanisasi wilayah Cimahi–Bandung Barat	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Kemitraan dengan perusahaan dan	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24

lembaga pendidikan sekitar							
Ancaman (Threats)							
Persaingan ketat antar rumah sakit di wilayah Cimahi	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Keterlambatan pembayaran klaim BPJS Kesehatan	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
Perubahan kebijakan tarif INA-CBGs dan regulasi kesehatan nasional	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Perkembangan teknologi dan digitalisasi di rumah sakit pesaing	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Total			6.11		6.78		6.79

Tiga strategi utama yang dipertimbangkan untuk memperkuat posisi Rumah Sakit Baros Cimahi dalam menghadapi persaingan layanan kesehatan, ketergantungan terhadap pasien BPJS, dan tuntutan digitalisasi dan peningkatan pelayanan diperoleh dari hasil analisis kuantitatif Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Ketiga strategi ini termasuk:

- 1) Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Kompetitif Berbasis Keunggulan Pelayanan Humanis.
- 2) Ekspansi Kemitraan Layanan dan Penguatan Sumber Pendapatan Rumah Sakit.
- 3) Transformasi Digital dan Optimalisasi Sistem Informasi Kesehatan.

Ada dua puluh satu faktor strategis utama, yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), digunakan untuk menilai ketiga strategi tersebut. Setiap faktor diberi nilai berdasarkan tingkat pengaruhnya terhadap keberhasilan Rumah Sakit Baros Cimahi. Skor daya tarik total (TAS) masing-masing strategi dikalikan dengan skor daya tariknya. Hasil perhitungan TAS menunjukkan bahwa strategi Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Kompetitif Berbasis Keunggulan Pelayanan Humanis dengan nilai tertinggi yaitu 6.79, di ikuti dengan strategi Ekspansi Kemitraan Layanan dan Penguatan Sumber Pendapatan Rumah Sakit dengan skor 6.78, serta strategi Transformasi Digital dan Optimalisasi Sistem Informasi Kesehatan dengan skor 6.11.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menciptakan strategi yang tepat bagi Rumah Sakit Baros Cimahi untuk meningkatkan daya saingnya dalam lingkungan yang semakin kompetitif di sektor pelayanan kesehatan. Hasil analisis Matriks IFE, EFE, TOWS, dan QSPM menghasilkan beberapa kesimpulan penting, antara lain:

A. Analisis Faktor Internal Rumah Sakit

Menurut hasil identifikasi faktor internal, Rumah Sakit Baros Cimahi memiliki beberapa kekuatan yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing. Pelayanan cepat dan ramah, penerapan sistem informasi manajemen rumah sakit (SIMRS), komitmen terhadap kualitas dan keselamatan pasien, dan kerja sama yang baik dengan BPJS Kesehatan adalah beberapa manfaatnya. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan penting yang perlu dipertimbangkan secara serius. Kelemahan tersebut termasuk tenaga medis spesialis yang terbatas, fasilitas fisik yang belum sepenuhnya memadai, promosi digital yang masih terbatas, dan ketergantungan yang cukup tinggi pada pasien BPJS. Hasil analisis Matriks IFE menunjukkan bahwa RS Baros Cimahi memiliki posisi internal yang cukup kuat, menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki potensi pengembangan yang besar. Dengan manajemen yang adaptif dan perbaikan kelemahan secara sistematis, kekuatan yang ada dapat dimaksimalkan untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan.

B. Analisis Faktor Eksternal Rumah Sakit

Hasil Matriks EFE menggambarkan bahwa Rumah Sakit Baros Cimahi memiliki berbagai peluang eksternal, antara lain pertumbuhan kebutuhan layanan kesehatan di wilayah Cimahi dan Bandung Barat, dukungan pemerintah terhadap rumah sakit mitra BPJS, serta kemajuan teknologi digital dan telemedicine. Namun, rumah sakit juga dihadapkan pada sejumlah ancaman yang bersifat struktural, seperti meningkatnya jumlah rumah sakit pesaing di wilayah yang sama, keterlambatan pembayaran klaim BPJS, serta perubahan kebijakan tarif INA-CBGs yang dapat memengaruhi stabilitas keuangan.

Secara keseluruhan, RS Baros Cimahi memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dari luar. Namun, untuk mempertahankan daya saing, diperlukan strategi jangka panjang yang fleksibel dan berfokus pada inovasi pelayanan.

C. Formulasi Strategi Berdasarkan Matriks TOWS

Melalui analisis TOWS Matrix, diperoleh tiga alternatif strategi utama, yaitu:

- 1) Transformasi Digital dan Optimalisasi Sistem Informasi Rumah Sakit (SIMRS),
- 2) Ekspansi Kemitraan Layanan dan Penguatan Sumber Pendapatan Rumah Sakit, dan
- 3) Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Daya Saing Berbasis Pelayanan Humanis.

Ketiga strategi tersebut merupakan hasil integrasi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi rumah sakit. Strategi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling melengkapi sebagai tahapan transformatif menuju peningkatan daya saing jangka panjang.

4. Penentuan Prioritas Strategi melalui QSPM

Berdasarkan hasil perhitungan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix), strategi Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Kompetitif Berbasis Pelayanan Humanis memperoleh nilai STAS tertinggi sebesar 6,79, diikuti oleh strategi Ekspansi Kemitraan Layanan dan Penguatan Sumber Pendapatan (6,78) dan Transformasi Digital (6,11). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan, profesionalitas sumber daya manusia, dan budaya kerja yang berorientasi pada empati pasien merupakan faktor utama yang dapat memperkuat posisi kompetitif RS Baros Cimahi dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa daya saing rumah sakit tidak hanya bergantung pada efisiensi manajemen dan teknologi, tetapi juga pada kualitas pelayanan dan interaksi kemanusiaan antara rumah sakit dan pasien. Strategi yang mengutamakan aspek humanis, kualitas pelayanan, dan dukungan digital terbukti memberikan rumah sakit posisi yang lebih kuat dalam mempertahankan kepercayaan publik dan meningkatkan kepuasan pasien. Untuk mencapai daya saing berkelanjutan, RS Baros Cimahi harus memfokuskan kebijakannya pada meningkatkan kualitas layanan humanis, memperkuat sistem digital, dan membangun jejaring kemitraan strategis yang saling memperkuat.

B. Saran

Penelitian strategis dan hasilnya dapat memberikan beberapa saran kepada rumah sakit, dan peneliti selanjutnya.

5.2.1 Saran untuk Manajemen Rumah Sakit Baros Cimahi

Berdasarkan hasil analisis melalui metode QSPM, strategi utama yang paling relevan untuk diterapkan di Rumah Sakit Baros Cimahi adalah “Penguatan Standar Mutu dan Peningkatan Daya Saing melalui Keunggulan Pelayanan yang Humanis.”

Adapun beberapa rekomendasi bagi pihak manajemen adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Mutu Layanan dan Penerapan Budaya Pelayanan Humanis
Manajemen perlu menempatkan pendekatan pelayanan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan sebagai fondasi budaya kerja di seluruh lini organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan berkala yang menekankan pada peningkatan kemampuan komunikasi empatik, profesionalisme etika pelayanan, serta penerapan prinsip keselamatan pasien bagi seluruh tenaga kesehatan dan staf pendukung. Selain itu, penting untuk membentuk Unit Penjaminan Mutu (Quality Assurance Unit) yang memiliki fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan standar mutu pelayanan, pemenuhan indikator *patient safety*, serta evaluasi tingkat kepuasan pasien secara periodik. Manajemen juga disarankan menetapkan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) yang secara langsung menghubungkan pencapaian kinerja pegawai dengan hasil evaluasi mutu layanan dan tingkat kepuasan pasien.
2. Pemanfaatan Teknologi dalam Peningkatan Mutu Pelayanan
Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) perlu dioptimalkan untuk mengawasi berbagai aspek pelayanan, seperti durasi waktu tunggu pasien, hasil survei kepuasan, serta respons penanganan keluhan pasien secara waktu nyata (*real time*). Selain itu, penerapan dashboard mutu berbasis digital dapat dijadikan alat bantu pengambilan keputusan yang cepat dan akurat, sehingga manajemen mampu melakukan tindakan korektif secara efektif dalam rangka meningkatkan mutu layanan kesehatan.
3. Penguatan Citra dan Pengembangan Kolaborasi Strategis Rumah Sakit

RS Baros Cimahi perlu memperkuat identitas merek (brand image) sebagai rumah sakit yang *bermutu, terpercaya, dan berorientasi pada pelayanan humanis* melalui kegiatan sosial masyarakat, kampanye digital, serta publikasi capaian mutu dan penghargaan pelayanan yang telah diraih. Selain itu, kolaborasi dengan institusi pendidikan kesehatan, lembaga penelitian, dan rumah sakit lain di wilayah Cimahi perlu ditingkatkan guna memperluas jejaring kerja sama dalam program peningkatan mutu, pengembangan kompetensi SDM, serta pelaksanaan riset bersama. Manajemen juga dapat melakukan diversifikasi sumber pendapatan dengan memperluas kemitraan bersama perusahaan dan penyedia asuransi swasta, sehingga ketergantungan terhadap pasien BPJS dapat dikurangi tanpa mengesampingkan komitmen terhadap prinsip pelayanan inklusif dan berkeadilan bagi seluruh lapisan masyarakat.

5.2.2 Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini berfokus pada perumusan strategi peningkatan daya saing rumah sakit dengan menggunakan pendekatan TOWS dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Untuk pengembangan penelitian di masa mendatang, beberapa hal yang dapat dipertimbangkan antara lain:

1. Melakukan studi evaluatif atau longitudinal guna menilai sejauh mana implementasi strategi penguatan mutu serta pelayanan berbasis humanis berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan pasien, efisiensi operasional, dan kinerja finansial rumah sakit dalam jangka waktu tertentu.
2. Mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (mixed methods) agar hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai efektivitas strategi, baik dari sisi persepsi pasien maupun kinerja tenaga kesehatan dan staf rumah sakit.
3. Memperluas cakupan objek penelitian pada rumah sakit tipe D lain di wilayah Bandung Raya atau daerah sekitarnya, sehingga dapat diperoleh model strategi kompetitif yang lebih representatif dan dapat diterapkan secara umum pada rumah sakit daerah dengan karakteristik serupa.

REFERENSI

- Abdullah, R., & Sulistyowati, Y. (2024). *Usulan rencana strategis acute and trauma center Rumah Sakit YARSI Jakarta 2024–2028*. Jurnal Rumah Sakit Indonesia.
- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management (AJTM)*, 12(1), 48–57. <https://doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*: Vol. sixteenth edition. www.ebook3000.com
- Evelyn. (2018). ANALISIS MANAJEMEN STRATEGI BERSAING DENGAN MATRIKS IE, MATRIKS SWOT DAN MATRIKS QSPM PADA PT. XYZ. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, 99-105.
- Fadilah, R., Mahendrayana, R., & Dewi, I. (2021). *Customer satisfaction and hospital service quality in Indonesia*. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 24(3), 112–123.
- Fitriani, M. N., Andriani, R., & Mulyani, K. (2025). *Strategi pengembangan pengelolaan layanan rumah sakit daerah di Indonesia*. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(2), 122–134.
- Isnati., dan Fajriansyah, M. R. (2019). *Manajemen Strategik: Intisari Konsep dan Teori*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Kasim, M. (2024). *Strategi peningkatan cakupan peserta program JKN segmen PBPB Pemd pada Kantor Kedeputusan Wilayah IX BPJS Kesehatan*. Universitas Hasanuddin.
- Maheswara, R. (2024, Oktober 26). *Jumlah rumah sakit di Indonesia pada 2019–2023* (Data Kemenkes RI). Dataloka. <https://dataloka.id/humaniora/895/jumlah-rumah-sakit-di-indonesia-pada-2019-2023/>
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Novianto, E. (2019). *Manajemen Strategis*. Sleman: PENERBIT DEEPUBLISH.
- Novia, C., Djunita Pasaribu, R., Riza Sutjipto, M., & Bustomi, D. (2022). ANALISIS BUSINESS MODEL CANVAS (BMC) CV MUNJUL JAYA KARAWANG. 6(3), 2022

- Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. *Heritage and Sustainable Development*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125>
- Pagot, G., & Andrighetto, N. (2024). Fuel for collective action: A SWOT analysis to identify social barriers and drivers for a local woody biomass supply chain in an Italian alpine valley. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38170>
- Prabowo, H., & Nurhanka, P. (2023). *Evaluasi dan rekomendasi strategi bisnis pada institusi layanan publik di Indonesia*. *Binus Business Review*, 14(1), 33–45.
- Purnamasari, L., & Arifin, Z. (2023). *Strategic decision-making using QSPM in healthcare institutions*. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(1), 44–57.
- Sari, D., Lestari, R., & Andayani, D. (2022). *Cultural determinants of patient choice in Indonesian hospitals*. *Jurnal Psikologi Sosial*, 9(3), 157–170.
- Sekaran, U., & Bougie R. *Research Methods For Business* (7th ed) United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Shidik, A. S., & Triono, S. P. H. (2024). Analisis SWOT dalam Usaha Pengembangan Strategi Bisnis UMKM Payne Foods. *e-Proceeding of Management*, 11(5), 4519–4525. ISSN: 2355–9357.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metotologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustakabarupress.