ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

Upaya Peningkatan *Bed Occupancy Rate* Pelayanan Rawat Inap dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix*

[1]Tegar Pamungkas, [2]Purwadhi, [3]Nining Handayani
[1,2,3]Program Pascasarjana Magister Manajemen
Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya
[1]pamungkas.t1294@gmail.com, [2]purwadhi@ars.ac.id,[3]
nininghandayani32@gmail.com

ABSTRACT

Quality healthcare services are essential to meet patient needs and compete in the market, supported by reliable resources (Yuniawati et al., 2021). The quality of inpatient services is measured through indicators such as Bed Occupancy Rate (BOR) and Length of Stay (LOS), with an efficient BOR ranging from 60-85% according to the Ministry of Health, while RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa has 55 beds and a BOR of only 40.34% in 2023, below the established standards (Sudra, 2010). To improve BOR, it is crucial for hospitals to balance the quality of medical services, patient safety, and staff welfare, as well as formulate strategies that consider internal and external factors using tools such as the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) to determine appropriate strategic priorities. This research was conducted at RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, focusing on inpatient services with a low BOR of 40.34%, compared to the ideal range of 60-85%, and is planned to take place from April to July 2024 using qualitative descriptive methods. The study population includes staff and inpatient patients, with data collection conducted through in-depth interviews, Focus Group Discussions, and direct observations, as well as analysis performed using Gap Analysis, MCUA method, Fishbone Diagram, SWOT analysis, and QSPM to formulate effective alternative strategic planning. The conclusions of this study indicate that several factors influence the Bed Occupancy Rate (BOR) of inpatient services at RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, where internal factors affecting BOR include service quality and the completeness of service types. Additionally, external factors such as customer satisfaction and service promotion also play a significant role in attracting more patients. To enhance BOR, RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa needs to develop the types of services offered, which is expected to meet patient needs and improve their satisfaction, thereby increasing the bed occupancy rate in the hospital. This research is expected to provide significant benefits to RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa as a preliminary study for the relationship between internal and external factors affecting Bed Occupancy Rate (BOR).

Keywords: *Bed Occupancy Rate (BOR), EFE, IFE, Service Quality, QSPM*

ABSTRAK

Pelayanan kesehatan yang berkualitas sangat penting untuk memenuhi kebutuhan pasien dan bersaing di pasar, yang didukung oleh sumber daya yang andal (Yuniawati dkk, 2021). Kualitas pelayanan rawat inap diukur melalui indikator seperti *Bed Occupancy Rate* (BOR) dan *Length of Stay* (LOS), dengan BOR yang efisien berkisar antara 60-85% menurut Depkes, sementara RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa memiliki 55 tempat tidur dan BOR hanya mencapai 40,34% pada tahun 2023, di bawah standar yang ditetapkan (Sudra, 2010). Untuk meningkatkan BOR, penting bagi rumah sakit untuk menyeimbangkan kualitas

pelayanan medis, keselamatan pasien, dan kesejahteraan petugas, serta merumuskan strategi yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal menggunakan alat seperti *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan prioritas strategi yang tepat. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, dengan fokus pada pelayanan rawat inap yang memiliki *Bed Occupancy Rate* (BOR) rendah, yaitu 40,34%, dibandingkan dengan angka ideal yang berkisar antara 60-85%, dan direncanakan berlangsung dari bulan April hingga Juli 2024 menggunakan metode kualitatif deskriptif. Populasi penelitian mencakup pegawai dan pasien rawat inap, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, *Focus Group Discussion*, dan observasi langsung, serta analisis dilakukan menggunakan *Gap Analysis*, metode MCUA, *Fishbone* Diagram, analisis SWOT, dan QSPM untuk merumuskan perencanaan strategi alternatif yang efektif. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Bed Occupancy Rate* (BOR) pelayanan rawat inap di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, di mana faktor internal yang berpengaruh mencakup kualitas pelayanan dan kelengkapan jenis layanan. Selain itu, faktor eksternal seperti kepuasan pelanggan dan promosi pelayanan juga berperan penting dalam menarik lebih banyak pasien untuk berkunjung. Untuk meningkatkan BOR, RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa perlu melakukan pengembangan jenis layanan yang ditawarkan, yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pasien dan meningkatkan kepuasan mereka, sehingga meningkatkan tingkat hunian tempat tidur di rumah sakit. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat signifikan bagi RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa sebagai penelitian pendahuluan untuk hubungan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi *Bed Occupancy Rate* (BOR).

Kata kunci: *Bed Occupancy Rate* (BOR), EFE, IFE, Kualitas Pelayanan, & QSPM

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan yang berkualitas sangat penting untuk memenuhi kebutuhan pasien dan memenangkan persaingan, yang harus didukung oleh sumber daya yang handal (Yuniawati dkk, 2021). Kualitas pelayanan rawat inap di rumah sakit dapat diukur melalui pemanfaatan tempat tidur, dengan indikator seperti Bed Occupancy Rate (BOR) dan Length of Stay (LOS). Rumah sakit berfungsi sebagai institusi yang menyediakan pelayanan kesehatan secara menyeluruh, termasuk rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Kemenkes, 2019). Kegiatan pelayanan kesehatan di rumah sakit terbagi menjadi unit rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat, masing-masing dengan indikator untuk mengukur kualitas dan efisiensi pelayanan (Yuniawati dkk, 2021). Indikator pelayanan rawat inap, seperti Bed Occupancy Rate (BOR), digunakan untuk menilai efisiensi pengelolaan tempat tidur, dengan nilai efisien berkisar antara 60-85% menurut Depkes. Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa menyediakan berbagai layanan kesehatan, termasuk rawat inap dengan total 55 tempat tidur, beroperasi selama 24 jam untuk merawat berbagai kasus medis (Yuniawati dkk, 2021).

Unit rawat inap di rumah sakit perlu menyusun program yang jelas untuk mendukung visi dan misi sebagai pusat pelayanan, yang berkaitan dengan profesionalisme tenaga medis dan keperawatan (Yuniawati dkk, 2021). Inovasi pelayanan menjadi salah satu indikator peningkatan produktivitas seiring dengan

perkembangan ilmu kesehatan. Pada bulan April 2021, Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa telah bekerja sama dengan BPJS Kesehatan, namun pada tahun 2023, BOR pelayanan rawat inap hanya mencapai 40,34%.

Profil Bed Occupancy Rate (BOR) pelayanan rawat inap Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa pada tahun 2023 menunjukkan bahwa BOR rata-rata hanya mencapai 40,34%, yang masih di bawah standar efisiensi yang ditetapkan oleh Depkes RI, yaitu 60-85% (Sudra, 2010). Nilai BOR yang rendah mencerminkan penggunaan tempat tidur yang tidak optimal, yang dapat mengakibatkan penurunan pendapatan bagi fasilitas kesehatan. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan kualitas pelayanan medis, keselamatan pasien, dan kesejahteraan petugas untuk meningkatkan efisiensi dan pendapatan rumah sakit.

Rendahnya BOR dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta mutu pelayanan (Purwaningsih dan Yunitasari, 2008). Formulasi strategi penting bagi organisasi untuk mencapai visi dan misi, serta mengembangkan strategi yang ada dengan mempertimbangkan analisis lingkungan eksternal dan internal (David & David, 2017). Bukti empiris menunjukkan bahwa formulasi strategi dapat meningkatkan laba dan kinerja organisasi di berbagai negara (Acquaah et al., 2008; Campbell-Hunt, 2000). Meskipun banyak bukti mendukung pentingnya formulasi strategi, ahli strategi sering kali tidak mempertimbangkan semua alternatif yang mungkin menguntungkan (Veranita dan Gunardi, 2023). Oleh karena itu, merencanakan strategi bisnis secara rasional adalah kunci untuk menghadapi kompetisi dan perubahan lingkungan.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah alat yang efektif untuk memprioritaskan informasi kunci dalam menyusun rencana strategis (Gupta dan Agrawal, 2015). Banyak penelitian menunjukkan bahwa QSPM membantu dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi terbaik (Taslimi et al., 2014; Ghorbani et al., 2015). Analisis QSPM juga digunakan untuk memprioritaskan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategi dan menentukan strategi yang akan diterapkan (Abya et al., 2015; Purwoko et al., 2016). Dengan menggunakan QSPM, organisasi dapat meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategi akhir akan menjadi yang terbaik (Gupta et al., 2015). Oleh karena itu, QSPM sangat berguna ketika harus memilih antara dua atau lebih strategi yang ada.

Faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi desain Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dengan masing-masing faktor diberi skor untuk menunjukkan kemampuan strategi dalam mengatasi tantangan tersebut (Majlessi et al., 2015). Analisis QSPM menentukan alternatif berdasarkan ketertarikan terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi (Viryawan et al., 2016). Ketertarikan ini membantu dalam menentukan alternatif strategi yang dapat dipilih. Mengingat pentingnya formulasi strategi alternatif, QSPM dapat digunakan untuk menentukan prioritas strategi tersebut. Peneliti berencana memformulasikan strategi alternatif untuk Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa menggunakan QSPM guna mencapai tujuan rumah sakit.

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

TINJAUAN LITERATUR

1. Konsep Rumah Sakit

Rumah sakit, menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2018, adalah institusi yang menyediakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, termasuk rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Selain itu, rumah sakit juga merupakan organisasi yang dikelola oleh tenaga medis profesional dengan sarana prasarana yang terorganisir untuk diagnosis dan pengobatan penyakit (Supartiningsih, 2017). Rumah sakit berfungsi untuk melaksanakan upaya kesehatan yang berdayaguna dan berhasil guna dalam penyembuhan, pemulihan, serta pencegahan penyakit (Bramantoro, 2017). Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014, rumah sakit dibagi menjadi dua jenis: rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Rumah sakit umum memberikan pelayanan kesehatan untuk semua jenis penyakit, sedangkan rumah sakit khusus fokus pada satu bidang atau jenis penyakit tertentu. Rumah sakit umum juga dikategorikan ke dalam empat kelas (A, B, C, D) berdasarkan fasilitas, kemampuan pelayanan, sumber daya manusia, dan peralatan. Masing-masing tipe rumah sakit memiliki spesifikasi dan kemampuan pelayanan yang berbeda, dengan Rumah Sakit Tipe A mampu memberikan pelayanan spesialis dan subspesialis secara luas.

2. Konsep *Bed Occupancy Rate* (BOR)

Bed Occupancy Rate (BOR) adalah persentase penggunaan tempat tidur di unit rawat inap dalam periode tertentu yang mencerminkan efisiensi dan mutu pelayanan rumah sakit (Barber dan Johnson, 1973; Huffman, 1994; Sudra, 2010). BOR ideal menurut Baber dan Johnson adalah 75%-85%, sedangkan Depkes RI menetapkan 60%-85% (Meidina, 2018; Yunartha, 2018). Faktor internal BOR mencakup sarana, tarif, tenaga medis, dan kualitas pelayanan, sedangkan faktor eksternal meliputi kondisi sosial-ekonomi pasien, jarak, transportasi, dan kepuasan pelayanan (Rosita & Tanastasya, 2019; Nurdiansyah, 2015). BOR yang terlalu tinggi dapat menurunkan kepuasan dan keselamatan pasien, sementara BOR rendah menandakan rendahnya pemanfaatan fasilitas rumah sakit (Barber dan Johnson, 1973). Dampak BOR pada rumah sakit mencakup efisiensi pelayanan, pemanfaatan tempat tidur, dan pencatatan rekam medis yang akurat (Dewi, Wijaya, & Sukardi, 2015; Rahmadiliyani, 2020). Sistem pencatatan seperti sensus harian rawat inap membantu menghitung indikator efisiensi rawat inap (Tri, 2017). Rekam medis penting sebagai sumber data untuk pengelolaan rumah sakit dan penelitian (Kementerian Kesehatan, 2008). Indikator lain seperti ALOS, TOI, dan BTO mendukung evaluasi efisiensi rawat inap (Misniati, 2021).

3. Strategi Pengembangan dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix (*QSPM*)*

Strategi didefinisikan sebagai seni untuk mencapai tujuan organisasi melalui alokasi sumber daya, termasuk kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan

Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

ancaman eksternal (David, 2009). Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama organisasi, sedangkan matriks EFE menilai peluang dan ancaman eksternal (Gupta et al., 2015). Matriks-matriks ini membantu perusahaan memahami posisi strategisnya dan menentukan tindakan yang sesuai (Hanggraeni, 2019). Metode QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari berbagai strategi alternatif secara objektif (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). Analisis SWOT memungkinkan bisnis memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2015). Matriks IE mengelompokkan strategi berdasarkan posisi organisasi ke dalam tiga kategori: tumbuh, mempertahankan, atau panen (David, 2009). Dengan memahami hubungan faktor internal dan eksternal, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang efektif dan berkelanjutan (Koo et al., 2011).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, yang terletak di Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Fokus penelitian adalah pada pelayanan rawat inap yang memiliki Bed Occupancy Rate (BOR) rendah, yaitu 40,34%, sementara angka idealnya berkisar antara 60-85%. Penelitian ini direncanakan berlangsung dari bulan April hingga Juli 2024 dan menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, Focus Group Discussion, dan observasi langsung.

Populasi penelitian mencakup pegawai dan pasien rawat inap di rumah sakit tersebut, dengan sampel yang diambil dari direktur, manajer pelayanan medis, dokter jaga, perawat, petugas rekam medis, serta pasien rawat inap. Data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur, sedangkan data sekunder diambil dari arsip rumah sakit yang mencakup profil kesehatan, struktur organisasi, dan data kunjungan pasien. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu pemasaran digital yang berhubungan dengan BOR, dan variabel dependen yaitu faktor internal dan eksternal rumah sakit.

Setelah data dikumpulkan, analisis dilakukan dengan Gap Analysis berdasarkan regulasi pemerintah terkait unit rawat inap. Identifikasi masalah dilakukan menggunakan metode MCUA dan Fishbone Diagram, diikuti dengan analisis SWOT untuk memetakan faktor internal dan eksternal. Selanjutnya, faktor kunci keberhasilan ditetapkan dalam matriks IFE dan EFE, dan strategi terbaik dipilih menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk merumuskan perencanaan strategi alternatif yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Pengolahan dan Analisis Data

Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk menafsirkan fenomena yang terjadi di lapangan melalui berbagai metode seperti wawancara, pengamatan, dan pemanfaatan dokumen (Moleong, 2007). Hasil penelitian akan dipaparkan berdasarkan data yang dikumpulkan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang relevan. Wawancara dilakukan dengan pegawai dan pasien atau keluarga pasien rawat inap di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa antara tanggal 7 Juli 2024 hingga 21 Juli 2024, yang berfokus pada pelayanan rawat inap yang mempengaruhi Bed Occupancy Rate (BOR). RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa merupakan rumah sakit swasta pertama yang menjadi rujukan pelayanan kesehatan di daerah tersebut. Rumah sakit ini mulai dibangun pada tahun 2015 dan diresmikan pada 31 Oktober 2016, dengan peletakan batu pertama oleh Ketua Umum Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Prof. Dr. Din Syamsuddin. Peresmian operasional dilakukan pada 13 Maret 2019, dan rumah sakit ini memiliki kelas pelayanan D dengan jumlah tempat tidur sebanyak 55. Alamat rumah sakit terletak di Jl. Hasanuddin no.33, Kelurahan Bugis, Sumbawa Besar, NTB.

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur, sedangkan data sekunder diambil dari arsip rumah sakit yang mencakup profil kesehatan, struktur organisasi, dan data kunjungan pasien. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi BOR pelayanan rawat inap, serta untuk memberikan rekomendasi strategis berdasarkan analisis yang dilakukan. Dengan menggunakan metode kualitatif, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai tantangan dan peluang yang dihadapi oleh RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa dalam meningkatkan pelayanan kesehatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan strategi peningkatan pelayanan rawat inap. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi BOR, rumah sakit dapat mengimplementasikan langkah-langkah yang lebih efektif untuk menarik lebih banyak pasien dan meningkatkan kualitas pelayanan. Penelitian ini juga berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang kesehatan, khususnya dalam konteks pelayanan rumah sakit di Indonesia.

2. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, 102 informants were interviewed, including a hospital director, a medical service manager, six on-call doctors, 15 nurses, two medical record officers, two secretarial and public relations staff, and 80 inpatients and their families. The interviews aimed to identify internal and external factors affecting the Bed Occupancy Rate (BOR) of inpatient services, followed by a SWOT analysis to map these factors and understand the hospital's position in achieving its goals. The

Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

analysis began with evaluating external factors impacting the operations of RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, followed by an assessment of internal factors supporting the hospital's vision for 2019-2024. The SWOT analysis revealed strengths such as strong support from owners and stakeholders, more private inpatient services, and high patient satisfaction due to implemented standard operating procedures, while weaknesses included limited land and parking space, lack of intensive care facilities, and challenges in human resource commitment and experience. Despite these weaknesses, the hospital has significant opportunities, including high community purchasing power for healthcare services and its status as the only private hospital in Sumbawa Regency.

RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa menghadapi ancaman berupa harga layanan yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor dan tidak tersedianya transportasi umum di area rumah sakit. Selain itu, keberadaan dua rumah sakit pemerintah yang bekerja sama dengan BPJS dapat mempengaruhi daya tarik rumah sakit. Dengan memahami faktor-faktor ini, rumah sakit dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan Bed Occupancy Rate (BOR) dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan.

Tabel 1. Matrik IFE RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
1	Adanya dukungan kuat dari pemilik dan stakeholder dalam pengembangan dan pengelolaan Rumah Sakit.	0,02	3	0,06
2	Pelayanan rawat inap yang lebih private antar kamar pasien	0,1	4	0,4
3	Pasien mendapatkan kepuasan pelayanan berbasis *standart operasional procedur*	0,05	3	0,15
4	Kebersihan, keamanan, kenyamanan yang didapatkan pengunjung rumah sakit dengan standar dan aturan yang berlaku.	0,1	4	0,4
5	Selalu memberikan *Full Service* dan *service excellent*	0,05	3	0,15
6	Layanan penunjang medis yang buka 24 jam	0,02	4	0,08
7	Proses administrasi yang lebih mudah dan cepat	0,05	4	0,2
8	Peningkatan mutu SDM secara *Continue* dan berkala	0,05	3	0,15
9	Fasilitas kesehatan yang mengikuti perkembangan zaman	0,02	3	0,06
10	Respon menejemen untuk menunjang kepuasan pasien baik	0,05	2	0,1

Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

Jumlah Peluang		**0,51**		**1,75**
No	**Kelemahan**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Lahan Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa yang kurang besar dan lebar	0,02	2	0,04
2	Sempitnya area parkir Rumah Sakit Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa	0,01	1	0,01
3	Belum adanya pelayanan intensif seperti ICU, NICU, PICU	0,01	2	0,02
4	Komitmen dan pengalaman SDM yang lemah	0,1	3	0,3
5	Letak lokasi RS diwilayah pemukiman padat penduduk	0,1	3	0,3
6	Kurangnya SDM	0,01	2	0,02
7	Kurang ketersediaan alat penunjang pelayanan Kesehatan	0,2	3	0,6
8	Sistem IT dalam proses pengembangan.	0,02	2	0,04
9	Belum bisa melakukan tindakan CT-Scan	0,01	2	0,02
10	Masih banyak pelayanan penunjang medis lain	0,01	2	0,02
Jumlah Ancaman		**0,49**		**1,37**
TOTAL		**1**		**3,12**

Sumber: Data Primer, 2024

Analisis IFE menunjukkan bahwa jumlah skor faktor kekuatan sebesar 1,75 dan jumlah skor faktor kelemahan sebesar 1,37. Faktor kekuatan lebih lebih besar 0,40 dari faktor kelemahan dengan total skor adalah 3,12 yang berarti kemampuan internal RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa baik.

Tabel 2. Matrik EFE RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa

No	**Faktor Eksternal**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
	Peluang			
1	Daya beli masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang tinggi	0,01	2	0,02
2	Satu-satunya RS swasta yang ada di Kabupaten Sumbawa	0,2	4	0,8
3	Lokasi Rumah Sakit yang strategis, terletak di tengah kota sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat	0,02	4	0,08
4	Rumah sakit sudah bekerja sama dengan BPJS	0,03	3	0,09
5	RS yang bekerja sama dengan asuransi swasta terbanyak di Kabupaten Sumbawa	0,02	2	0,04

Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

6	Akses sistem informasi rumah sakit yang lebih memadai	0,02	4	0,08
7	Citra rumah sakit baik di mata masyarakat	0,01	4	0,04
8	Sudah terakreditasi dengan predikat paripurna	0,2	2	0,4
9	Kepercayaan dari perusahaan-perusahaan untuk melakukan pelayanan rawat inap pegawainya	0,02	4	0,08
10	Media promosi rumah sakit mudah dijangkau oleh seluruh masyarakat di Kabupaten Sumbawa	0,05	4	0,2
Jumlah Peluang		**0,58**		**1,83**
No	**Ancaman**	**Bobot**	**Rating**	**Skor**
1	Harga layanan yang relatif lebih mahal dari rumah sakit kompetitor	0,02	2	0,04
2	Tidak tersedianya transportasi umum yang melewati area rumah sakit	0,01	2	0,02
3	Tidak adanya jasa kalibrasi alat kesehatan diwilayah Sumbawa	0,01	2	0,02
4	Terdapat 2 RS pemerintah yang berada di Kabupaten Sumbawa	0,1	4	0,4
5	Semua RS di wilayah Kabupaten sumbawa sudah bekerja sama dengan BPJS	0,02	4	0,08
6	Rumah sakit kompetitor memiliki area pelayanan yang lebih luas	0,01	4	0,04
7	Rumah sakit kompetitor memiliki beberapa pelayanan yang tidak tersedia di RS kami	0,2	3	0,6
8	Rumah sakit kompetitor lebih mudah melakukan pengadaan alat kesehatan penunjang pelayanan	0,02	3	0,06
9	Tenaga medis spesialis yang didominasi oleh ASN	0,01	2	0,02
10	Pola pemikiran masyarakat yang masih percaya pada pengobatan alternatif non medis	0,01	2	0,02
Jumlah Ancaman		**0,41**		**1,30**
TOTAL		**1**		**3,13**

Sumber: Data Primer, 2024

Analisis EFE menunjukkan bahwa jumlah skor faktor peluang sebesar 1,83 dan jumlah skor faktor ancaman sebesar 1,30. Faktor peluang lebih lebih besar 0,53 dari faktor ancaman dengan total skor adalah 3,13 yang berarti kemampuan eksternal RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa baik.

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

Tabel 3. Matrik IE RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa

		Strong 3,00-4,00	**Average 2,00-2,99**	**Weak 1,00-1,99**
	4,00			
High 3,00-4,00	3,00	I (Grow and Build) **3,12; 3,13**	II (Grow and Build)	III (Hold and Maintain)
Medium 2,00-2,99	2,00	IV (Grow and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest and Diverst)
Low 1,00-1,99	1,00	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Diverst)	IX (Harvest and Diverst)

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan tabel 3, dapat dilihat bahwa matriks IE untuk Malika *Bakery* pada sumbu horizontal menunjukan skor total dari matriks IFE sebesar 3.12 dan sumbu vertikal menunjukan sumbu skor total dari matriks EFE sebesar 3.13. Kedua skor tersebut lalu dipetakan ke dalam matriks IE, sehingga menempatkan RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa pada posisi I dengan koordinat (3.12; 3.13). Posisi sel ini menunjukan tumbuh dan berkembangnya RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa.

Tabel 4. Kuadran TOWS RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa

	Strenght	Weakness
Opportunity	SO • Meningkatkan kualitas pelayanan • Memaksimalkan media promosi rumah sakit	WO • Melakukan peningkatan kompetensi SDM • Mengembangkan Teknologi Informasi
Threat	ST • Melakukan pengembangan jenis layanan • Melakukan pengadaan alat Kesehatan untuk menunjang pelayanan • Melakukan perluasan area pelayanan	WT • Melakukan penyesuaian tarif layanan • Melakukan penambahan SDM sesuai kebutuhan

Sumber: Data Primer, 2024

Tabel 4 menunjukan hasil matriks TOWS yang menghasilkan sembilan strategi alternatif untuk RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa. Terdapat dua strategi alternatif SO, dua strategi alternatif WO, tiga strategi alternatif ST dan dua strategi alternatif WT.

ManBiz: Journal of Management & Business
Volume 4 Nomor 1 (2025) 18 – 40 E-ISSN 2829-9213
DOI: 10.47467/manbiz.v4i1.5837

Langkah terakhir dalam analisis penelitian ini melibatkan penggunaan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk menentukan alternatif pilihan yang dapat meningkatkan Bed Occupancy Rate (BOR) pelayanan rawat inap di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, dengan rencana strategis yang memberikan panduan arah dan prioritas organisasi untuk lima tahun ke depan. Keberhasilan rumah sakit dalam mewujudkan visi dan misi sangat bergantung pada dinamika tuntutan dari para pemangku kepentingan terhadap keberadaan institusi publik tersebut.

Tabel 5. *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa

Faktor-faktor	Bobot	Strategi Alternatif		
		AS	TAS	Peringkat
Meningkatkan kualitas pelayanan	0,12	4	0,48	III
Memaksimalkan media promosi rumah sakit	0,11	3	0,33	IV
Melakukan peningkatan kompetensi SDM	0,07	3	0,21	VIII
Mengembangkan teknologi informasi	0,08	4	0,32	V
Melakukan pengembangan jenis layanan	0,2	4	0,80	I
Melakukan pengadaan alat Kesehatan untuk menunjang pelayanan	0,03	2	0,06	IX
Melakukan perluasan area pelayanan	0,1	3	0,30	VI
Melakukan penyesuaian tarif layanan	0,14	2	0,28	VII
Melakukan penambahan SDM sesuai kebutuhan	0,15	4	0,60	II
Total	1		3,38	

Sumber: Data Primer, 2024

Berdasarkan data pada tabel 5 diatas, maka dapat diuraikan bahawa dalam penelitian ini, sembilan strategi alternatif dihasilkan dari analisis matriks SWOT/TOWS kualitatif dan kemudian dianalisis menggunakan matriks QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa, dengan Total Attractive Score (TAS) sebesar 3,38. Urutan strategi yang perlu dilakukan mencakup pengembangan jenis layanan sebagai prioritas utama, diikuti dengan penambahan sumber daya manusia (SDM) sesuai kebutuhan, dan peningkatan kualitas pelayanan. Selanjutnya, strategi keempat adalah memaksimalkan media promosi rumah sakit, diikuti dengan pengembangan teknologi informasi dan perluasan area pelayanan. Penyesuaian tarif layanan menjadi strategi ketujuh, sementara peningkatan kompetensi SDM dan pengadaan alat kesehatan untuk menunjang pelayanan menempati urutan kedelapan dan kesembilan.

Setiap strategi ini diperoleh dari kombinasi kelemahan dan peluang yang diidentifikasi dalam matriks SWOT/TOWS kualitatif RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, rumah sakit

diharapkan dapat meningkatkan Bed Occupancy Rate (BOR) dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Analisis ini memberikan panduan yang jelas bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Implementasi dari strategi-strategi ini akan sangat bergantung pada dukungan dari seluruh stakeholder dan kemampuan rumah sakit untuk beradaptasi dengan dinamika yang ada di lingkungan pelayanan kesehatan.

3. Pembahasan

a. Faktor Internal Yang Mempengaruhi BOR Pelayanan Rawat Inap Yaitu Faktor Kualitas Pelayanan Dan Faktor Kelengkapan Jenis Layanan Di Rumah Sakit

Faktor internal yaitu dengan memiliki tenaga medis professional yang mempunyai citra baik sehingga konsumen tertarik untuk melakukan kunjungan pelayanan kesehatan di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa. Hasil ini sesuai dengan penelitian oleh Toriawaty (2022) yang menyatakan bahwa tenaga medis profesional yang terkenal dapat menarik pelanggan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Riyanto (2018) bahwa perusahaan yang berhasil membangun, mempertahankan, dan mengembangkan berbagai keunggulan khusus perusahaan (keunggulan khusus perusahaan) melalui pengoperasian berbagai aset strategis yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan. Sumber daya dan kompetensi, yang merupakan sumber potensial bisnis, memberikan perusahaan keunggulan bersaing. Berdasarkan penelitian ini yang menjadi keunggulan dalam citra pelayanan yang baik. Pelayanan medis oleh dokter umum adalah essensial bagi kehidupan dan kesejahteraan pasien oleh karena itu pelayanan medis harus akuntabel terhadap kualitas pelayanan yang diberikan (Firdaus et al., 2024).

Menurut penelitian Tang (2018) yang dilakukan pada perawat di China, kepuasan pasien dan kepercayaan pasien terkait erat dengan kompetensi perawat, yang mencakup perilaku komunikasi yang positif, perilaku membangun kepercayaan, dan pengambilan keputusan. Kompetensi adalah komponen budaya dan kepribadian yang melekat pada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi dalam berbagai situasi, yang juga dapat memprediksi kinerja. Namun, tidak semua faktor internal, terutama kepuasan pelanggan, dapat mempengaruhi keputusan pasien, seperti yang dibuktikan oleh penelitian Reski dan Rabbani (2017) yang menunjukkan tidak ada bukti fisik yang terkait dengan keputusan pasien rawat inap di Rumah Sakit Umum Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara pada tahun 2016. Temuan ini berbeda dengan penelitian Dyah dan Armi (2000) di RS Yadika, yang menunjukkan melalui Uji Chi-Square bahwa tidak terdapat hubungan bermakna antara aspek produk tampak (fasilitas fisik) dengan tingkat loyalitas pelanggan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Susilawaty et al. (2023) yang menjelaskan bahwa Kualitas atau mutu pelayanan kesehatan sangat erat hubungannya dengan kepuasan penerima jasa pelayanan kesehatan dalam hal ini adalah pasien, karena kebanyakan penilaian para pengguna jasa pelayanan lebih mementingkan proses pelayanan kesehatan dibandingkan outcome.

Jenis layanan di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa masih perlu ditingkatkan untuk menarik minat konsumen, terutama karena belum tersedianya layanan ICU, NICU, dan PICU. Penelitian Yuniawati (2021) menunjukkan bahwa nilai Bed Occupancy Rate (BOR) yang rendah dapat disebabkan oleh jumlah tempat tidur yang tidak sesuai dengan permintaan pasien rawat inap, yang juga dipengaruhi oleh ketersediaan fasilitas yang terbatas. Salim (2023) menambahkan bahwa sistem dan peralatan yang diperlukan untuk memberikan layanan dasar perawatan kesehatan yang aman, seperti ruang rawat inap dan ruang ICU, masih kurang, sehingga pasien sering dirujuk ke rumah sakit lain untuk pemeriksaan penting seperti FT4 dan CT-Scan. Selain itu, antrean panjang di bagian farmasi dan ketersediaan ambulans yang tidak selalu ada juga menghambat layanan rumah sakit. Penelitian Simbolon (2022) menyatakan bahwa rendahnya jumlah kunjungan disebabkan oleh kurangnya pelayanan yang disediakan, dan Mardian (2016) menegaskan bahwa kurangnya fasilitas dan prasarana dapat menyebabkan BOR yang rendah. Pentingnya kualitas pelayanan dalam operasional rumah sakit terlihat dari data yang menunjukkan bahwa persepsi pasien tentang mutu layanan di IGD RSPAU dr. S. Hardjolukito dipengaruhi secara signifikan oleh reliabilitas dan jaminan, sementara faktor lain seperti bukti fisik, daya tanggap, dan empati tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, sehingga menekankan perlunya peningkatan pada aspek-aspek tersebut untuk memenuhi ekspektasi pasien dan meningkatkan kepuasan mereka. (Monicha et al., 2023)

b. Faktor Eksternal Yang Mempengaruhi BOR Pelayanan Rawat Inap Yaitu Faktor Kepuasan Pelanggan Dan Promosi Pelayanan Rawat Inap Di Rumah Sakit

Faktor eskternal yang mempengaruhi *Bed Occupancy Rate* (BOR) RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa adalah kepuasan pelanggan dan media promosi. Kepuasan pelanggan berkaitan dengan kualitas layanan rumah sakit. Tingginya kepuasan pelanggan dapat mempengaruhi jumlah kunjungan pasien. Hal tersebut seusai dengan penelitian Anisah, Rohendi dan Rahim (2023) yang mengatakan kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pasien RSK Paru Karawang dan Kepuasan pasien berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pasien RSK Paru Karawang.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hasanah, Syaodih, Handayani, dan Mulyani (2023), mutu layanan dan kepuasan pasien memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien, di mana semakin tinggi kepuasan pasien, semakin tinggi pula loyalitas mereka terhadap klinik. Selain itu, kualitas fungsional, kualitas teknis, dan citra merek juga berpengaruh signifikan terhadap minat calon pasien untuk menjadwalkan janji temu, sehingga manajemen perlu terus meningkatkan pelayanan untuk menarik lebih banyak pasien (Theja et al., 2023). Faktor-faktor seperti longitudinalitas pelayanan, kesan pertama pasien, dan hubungan dokter-pasien yang kuat turut mempengaruhi kepuasan dan kesetiaan pasien, di mana kepercayaan pasien terhadap penyedia layanan kesehatan dibangun secara bertahap setelah kepuasan tercapai (Widodo dan Prayoga, 2022). Kepuasan

yang dirasakan oleh pasien yang pernah dirawat di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa dapat mendorong kunjungan yang berulang.

Hasil penelitian mengenai faktor eksternal menunjukkan bahwa bauran produk memiliki hubungan yang lemah dengan proses pengambilan keputusan dalam memilih layanan kesehatan, sebagaimana diungkapkan oleh Farantika (2019), yang menyatakan bahwa masyarakat cenderung memilih rumah sakit berdasarkan tarif yang sesuai dengan kelas ekonominya, sehingga bauran tempat dan lokasi tidak signifikan dalam meningkatkan jumlah pengunjung. Edithia (2020) menambahkan bahwa rumah sakit sebaiknya fokus pada dua aspek, yaitu harga dan saluran distribusi, yang berkaitan dengan kebijakan penetapan harga dan akses pasien ke layanan kesehatan, tanpa mempertimbangkan faktor eksternal. Selain itu, penelitian oleh Rahmiati dan Temesvati (2020) menunjukkan bahwa dari 106 responden, 45 (42,5%) menyatakan berminat untuk melakukan kunjungan ulang, sementara 61 (57,5%) tidak berminat, dan tidak ditemukan korelasi antara aspek kualitas pelayanan (bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati) dengan minat kunjungan ulang di Instalasi Rawat Jalan RSU Kabupaten Tangerang. Strategi bisnis digital yang efisien, dengan fokus pada peningkatan cakupan operasi dan penerapan solusi TI terbaru, sangat penting untuk meningkatkan kepuasan pasien dengan mendukung inisiatif strategis yang berkelanjutan (Rochmawati et al., 2023).

Media promosi memiliki peranan penting dalam mempengaruhi jangkauan promosi rumah sakit, di mana semakin luas media promosi, semakin banyak orang yang mendapatkan informasi tentang layanan rumah sakit; hal ini sejalan dengan penelitian Muhith (2013) yang menunjukkan adanya hubungan antara bauran pemasaran dengan Bed Occupancy Ratio RSI Arafah Mojosari. Penelitian Abedi (2019) juga menyoroti perbedaan signifikan dalam pandangan pasien terhadap pengaruh unsur 7P pada kecenderungan memilih rumah sakit negeri atau swasta, sehingga rumah sakit perlu lebih memperhatikan unsur-unsur seperti produk, tempat, promosi, orang, aset fisik, dan manajemen proses. Selain itu, penelitian Alshaalan (2021) menemukan bahwa 327 (82,8%) partisipan mencari akun media sosial dokter sebelum berkunjung, dengan 253 (64,1%) memilih Instagram sebagai platform utama, menunjukkan bahwa media sosial sangat mempengaruhi keputusan pasien untuk menjalani prosedur medis, termasuk operasi kosmetik periokular

Faktor media promosi yang dikatakan berpengaruh pada kunjungan pasien bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiati dan Achadi (2022), penerapan digital marketing harus dilakukan dengan pendekatan yang tepat agar strategi tersebut berhasil. Pemilihan platform marketing digital juga sangat penting untuk menarik pasien baru. Rumah sakit dapat menggunakan pemasaran sosial media untuk mempromosikan bisnis mereka melalui mulut ke mulut, yang merupakan salah satu cara yang murah dan efektif untuk melakukannya. Namun, rumah sakit harus berhati-hati karena potensi masalah legal dan etika yang terkait dengan penggunaan media sosial. Kepuasan pasien dipengaruhi oleh mutu pelayanan kesehatan, di mana lebih dari setengah responden menyatakan mutu pelayanan

dalam kategori kurang baik, yang berimplikasi pada tingkat ketidakpuasan dan ketidakloyalan pasien (Nugraha et al., 2023).

c. Langkah Pengembangan Prioritas Ditunjukkan Matriks *QSPM* Adalah Strategi Melakukan Pengembangan Jenis Layanan

Langkah pengembangan prioritas yang bisa ditunjukkan matriks *QSPM* menunjukan bahwa keputusan strategi prioritas yang perlu segera dilaksanakan adalah strategi melakukan pengembangan jenis layanan (0.80). Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nusantari dan Hartono (2021) yang menyatakan dengan peningkatan jenis layanan yang disertai dengan kemampuan SDM-nya dapat meningkatkan BOR di RSUD Sukamara Kalimantan Tengah. Pengambilan keputusan untuk memilih strategi prioritas dengan mempertimbangkan urutan TAS tertinggi ini pula sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriarti (2021) yang menyebutkan bahwa strategi alternatif yang menjadi prioritas dan perlu segara dilaksanakan dengan nilai TAS tertinggi. Dalam pemilihan Langkah strategis bisa saja terdapat perubahan tergantung dari lingkungan internal dan eksternal dari rumah sakit yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dzulquarnain (2021) yang mengatakan selama pemetaan SWOT internal dan eksternal tidak berubah secara signifikan, usulan strategi ini akan tetap valid di masa depan. Dengan demikian, jika kedua lingkungan tersebut berubah secara signifikan, maka usulan strategi dalam matriks TOWS akan secara otomatis disesuaikan sesuai dengan perubahan di kedua lingkungan tersebut.

Terkait pemilihan strategi yang berdasarkan dari hasil matriks QSPM dengan TAS tertinggi ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Epsiliani (2012) yang mengatakan bahwa strategi pengembangan perusahaan bergantung pada modal yang dimiliki oleh perusahaan, apabila perusahaan tidak memiliki modal yang cukup maka pengembangan dirasa belum perlu dilakukan. Hasil yang bertentangan juga dikemukakan oleh Fidia (2022) bahwa strategi bauran pemasaran tidak berkaitan secara signifikan pada pemilihan pelayanan kesehatan oleh pasien pada era JKN ini, di mana yang menjadi faktornya adalah kedekatan dan kenyamanan pasienlah yang menjadi faktor penentunya. Lebih kanjut, Fikri et al. (2024) juga menjelaskan bahwa pengembangan jenis layanan harus didasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal yang komprehensif untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Bed Occupancy Rate* (BOR) pelayanan rawat inap di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa. Faktor internal yang berpengaruh adalah kualitas pelayanan dan kelengkapan jenis layanan yang tersedia di rumah sakit, yang menjadi kunci dalam menarik pasien untuk menggunakan layanan rawat inap. Selain itu, faktor eksternal yang mempengaruhi BOR mencakup kepuasan

pelanggan dan promosi pelayanan rawat inap yang dilakukan oleh rumah sakit. Kedua faktor ini sangat penting karena dapat meningkatkan citra rumah sakit di mata masyarakat dan menarik lebih banyak pasien untuk berkunjung. Untuk meningkatkan BOR, RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa perlu melakukan pengembangan jenis layanan yang ditawarkan. Langkah ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pasien dan meningkatkan kepuasan mereka, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat hunian tempat tidur di rumah sakit.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat signifikan bagi fasilitas pelayanan kesehatan, khususnya di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa. Manfaat tersebut meliputi menjadi penelitian pendahuluan bagi penelitian selanjutnya yang akan meneliti hubungan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi *Bed Occupancy Rate* (BOR) pelayanan rawat inap, serta sebagai referensi bagi peneliti di masa depan dalam bidang manajemen perencanaan strategis. Selain itu, penelitian ini juga dapat berguna bagi akademisi sebagai bahan ajar dalam manajemen strategi. Sebagai rekomendasi, penulis menyarankan agar penelitian lebih lanjut dilakukan dengan variabel yang lebih terfokus untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam. Diharapkan peneliti yang akan datang dapat melanjutkan penelitian ini dengan mengeksplorasi faktor-faktor yang telah diidentifikasi, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pengembangan pelayanan kesehatan di RS Surya Medika PKU Muhammadiyah Sumbawa.

DAFTAR PUSTAKA

Abedi, G., Malekzadeh, R., Moosazadeh, M., Abedini, E., & Hasanpoor, E. (2019). Nurses' Perspectives on the Impact of Marketing Mix Elements (7Ps) on Patients' Tendency to Kind of Hospital. Ethiopian journal of health sciences, 29(2), 223–30.

Abya, H. Khalili, MMN. Ebrahimi, M. Movahed, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. *Management Science Letters*, *5*(3), 295–300.

Acquaah, M. Adjei, MC. Mensa-Bonsu, IF. (2008). Competitive strategy, environmental characteristics and performance in African emerging economies: Lessons from firms in Ghana. *Journal of African Business*, *9*(1), 93–120.

Ahmadian, S. Tabibian, M. (2016). A Cultural Tourism Approach Towards Revitalizing Urban Streets (Case Study : Imam Khomeini Street , Tabriz). *Space Ontology International Journal*, *5*(4), 61–8.

Aktan, C.C. (2008), Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Çimento Is _veren Dergisi . 22(4). 4-10

Al Fikri, G., Marlena, E., Fitriani, P., Aliyudin, A., & Veranita, M. (2024). Strategi manajemen: analisis lingkungan internal dan eksternal. *Service Management*

Triangle: Jurnal Manajemen Jasa, 6(1). E-ISSN: 2714-8866. http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsj

Alshaalan HS, AlTamimi LA, Alshayie RA, Alsuhaibani AH. (2021). The Impact of Social Media Accounts on Periocular Cosmetic Surgeries. Saudi Journal of Ophthalmology: Official Journal of The Saudi Ophthalmological Society. 35(3). 251–256.

Alzen, R. N. (2019). Analisis Efisiensi Hunian Rawat Inap Di Rumah Sakit Umum Daerah Pasaman Barat Tahun 2016 Dan 2017. Jurnal Universitas Andalas, 3(2), 1-8

Andriani, R., Agung, IWP., Hidayat, D. (2023). Kepemimpinan dan Kewirausahaan pada Era Digital. Bandung: Simbiosa Rekatama Media. 18-22

Anisah, Rohendi, A., Rohim, AH. (2023). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Kepuasan Pasien Terhadap Loyalitas Pasien Rawat Jalan Rumah Sakit Khusus Paru Karawang. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research, 3(4), 9151-64

Antonacci, G., Lennox, L., Barlow, J., Evans, L., & Reed, J. (2021). Process mapping in healthcare: a systematic review. *BMC Health Services Research*, *21*(1). 1-15 Arabzad, S.M., Ghorbani, M., Razmi, J. and Shirouyehzad, H. (2011). *Employing fuzzy TOPSIS and SWOT for supplier selection and order allocation problem*. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 76(5) 803-18

Azwar, AH. (1996). *Menjaga Mutu Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan. 20-5

Batbaatar, E. Dorjdagva, J. Luvsannyam, A. Savino, MM. Amenta, P. (2017). *Determinants of patient satisfaction: A systematic review. In Perspectives in Public Health.* SAGE Publications Ltd. 137(2). 89–101.

Bramantoro, T. (2017) .Pengantar Klasifikasi dan Akreditasi Pelayanan Kesehatan: Penjelasan Praktis dari Umdamg-Undang dan Peraturan MenteriKesehatan. Surabaya: Airlangga University Press. 35-41

Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, *21*(2), 127-54.

Candra, S. Linda. (2014). QSPM and 7C's Strategy for e-SCM ImplementationStrategy (Case Study: XYZ Plastic Corporation). *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, *9*(1), 11–8.

David, FR. David, FR (2016). Manajemen Strategik, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Prehallindo: Jakarta. 16-35

David, FR. David, FR. (2009). Konsep Manajemen Strategis. Salemba Empat: Jakarta. 40-8

David, FR. David, FR. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Aproach, Concepts and Case* (16th ed.). Pearson Education. 13-19

Diantoro, AK. Rohana. Nasrulloh, RS. (2021). Analisis Strategi Pengembangan Klinik Pratama BKM XYZ Yogyakarta Dengan Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial. 8(7), 2349-58.

Ding, J.F. and Tsai, P.P. (2012). *Evaluating quality improvement of service recovery for ocean freight forwarders in Taiwan*. Information technology journal, 11(11), 1579- 87.

Dyah, Armi. R. (2000). Analisis Aspek Bauran Pemasaran Yang Berhubungan Dengan Loyalitas Pelanggan Rumah Sakit Yadika Tahun 2000. Tesis. Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Studi Administrasi Rumah Sakit Universitas Indonesia: Jakarta 25-36

Edna K.Huffman. (1994). Health Information Management, Edisi 10. Berwyn Illionis :Physicians'record company.29-36

Enz, C. A. (2010). Hospitality strategic management: Concepts and cases (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.10-6

Epsilani Cymbidiana Rosidi, R. (2012). A*nalisis Lingkungan Internal dan Eksternal dalam Menetapkan Strategi untuk Keberlangsungan Hidup Perusahaan (Studi Kasus pada Industri Rumah Tangga Keripik Tempe Rimas malang)*. Jurnal FEB UB. 1-25

Farantika, D. Y., Witcahyo, E., & Utami, S. (2019). Association between Marketing Mix and Decision Process for Choosing Outpatient Health Services. Unnes Journal of Public Health, 8(1), 10–5.

Fidia, N. , & Zainafree, I. (2022). Hubungan antara Bauran Pemasaran dan Kepesertaan JKN dengan Keputusan Pasien Memilih Layanan Kesehatan. Indonesian Journal of Public Health and Nutrition. 2(2), 160–70.

Firdaus, M. S., Rahim, A. H., & Veranita, M. (2024). *Analisis Rasio Kebutuhan Tenaga Dokter dengan Metode Work Sampling di IGD RSUD Malangbong Kabupaten Garut*.

Ghorbani, A., Raufirad, V., Rafiaani, P., & Azadi, H. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 1(6), 290–7.

Gupta, M., Shri, C., & Agrawal, A. (2015). Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix. *Journal of Applied Packaging Research*, *7*(3), 60–75.

Hanggraeni, D., Triana DR., Luna S, Kuswanto, Alfarisi, MI., Renata H., Rahayu. (2019). Identifikasi dan Mitigasi Risiko Stratejik Menggunakan IFE-EFE Matrix: Studi Kasus BPJS Kesehatan. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan

Inovasi Universitas Sam Ratulangi. 6(3). 147-62.

Harmoko. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Sarana Prasarana terhadap Loyalitas Pasien Rawat Inap di RSU Martha Friska Multatuli Medan. *Jurnal Rekam Medic,* 3(1), 9-19.

Hasan, M. Iqbal. (2002). *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.26-9.

Hasanah, DF., Syaodih, E., Handayani, N., & Mulyani, K. (2023). Kepuasan Terhadap Loyalitas Pasien di Klinik Pratama Manshurin Bandung. In *Prosiding Magister Manajemen ARS University*. 1(2). 1-11

Indriarti, R., Chaidir, N.R.(2021) Penerapan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* untuk Merumuskan Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 20(1), 159-70.

Kabak, M., Dagdeviren, M. and Burmao glu, S. (2016). *A hybrid SWOT-FANP model for energy policy making in Turkey.* Energy Sources, Part B: Economics, Planning, and Policy. 11(6). 487-95

Killibarda, M., Nikolicic, S., and Andrejic M. (2016). *Measurement of logistics service quality in freight forwarding companies: a case study of the Serbian market*. International Journal of Logistics Management, 27(3)

Komara, E., Syaodih, E., Andriani, R. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung : Refika Aditama. 18-23

Koo, H., Chau, K.Y., Koo, L.C., Liu, S.B., and Tsui S.C. (2011), "A structured SWOT approach to develop strategies for the government of Macau, SAR", Journal of Strategy and Management. 4 (1). 62-81

Koo, L.C., Koo, H. and Liu, S.B. (2009). Strategies for Macau's development. Journal of Strategy and Management. 2(1). 50-8

Kotler, P dan Keller, K.L. (2016). Manajemen Pemasaran Jilid I. Erlangga. Jakarta.

Lestariningsih, I., Asnawi, Y. H., Saptono, I. T., Bisnis, S., Pertanian Bogor, I., Id, A. I. A., & Author, C. (2024). Analysis Of Hospital Business Development Strategy Using IFE, EFE, IE Matrix And SWOT Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Sakit Menggunakan IFE, EFE, IE Matriks Dan SWOT. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 5(2). 3433-44

Majlessi, M., Vaezi, A., & Rabori, M. M. (2015). Strategic management of solid waste in Tehran : a case study in District no . 1. *Environmental Health Engineering and Management Journal*, *2*(2), 59–66.

Mardian, A. H. (2016). Analisis Efisiensi Pelayanan Rawat Inap Rumah Sakit Daerah Balung Tahun 2015 Melalui Pendekatan Barber-Johnson. Efisiensi. Jurnal Universitas Negeri Jember. 1(1). 71-73

Mardiati, S., Achadi, A.(2022). Pengaruh Digital Marketing Terhadap Kunjungan Pasien Baru di Rumah Sakit: Studi Systematic Review. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia. 7(12). 17431-42

Misniati, Hartono, B., Purnamawati, D., Razak Thaha, A., (2021).Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Peningkatan Bor Selama Pandemi Dirawat Inap Non-COVID RSIJ Cempaka Putih. *Muhammadiyah Public Health Journal* , *2*(1). 69-88

Monicha, D., Syaodih, E., Wahyudi, B., & Sukajie, B. (2023). Persepsi pasien terhadap mutu layanan instalasi gawat darurat di RSPAU Dr. S. Hardjolukito. *e-Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1(2)

Muhith, A., Saputra, MH., Nursalam. (2013). Bauran Pemasaran dengan *Bed Occupancy Ratio* (BOR) . *Jurnal Ners,* 8(1), 135-41.

Nugraha, A. C., Syaodih, E., Handayani, N., & Andikarya, R. (2023). Pengaruh mutu pelayanan kesehatan terhadap kepuasan dan loyalitas pasien di RSU Ramahadi Purwakarta. *e-Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1(1), 95.

Nurdiansyah, Jemy and , Drs. Sujadi, M.M. (2015) *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Makan Moeslim Chicken Di Mendungan Kartasura.* Skripsi thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta. 1-15

Nusantari, A., dan Hartono, B. (2021). Analisis Faktor Determinan Efisiensi Nilai Bed Occupancy Ratio (BOR) dengan Fishbone Analysis. *Muhammadiyah Public Health Journal*, 89–100.

Pasolong, Harbani. (2013). *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta. 13-9

Pohan, Imbalo. (2007). *Jaminan Mutu Layanan Kesehatan*. (Cetakan 1) Jakarta: EGC. 22-8

Purwadhi, Yadiman. (2020).*Teori organisasi.* Bandung : Refika Aditama. 1-50

Purwanto, E. H., & Ayuningtyas, U. (2016). Dampak Pemberlakuan Sni Mainan Anak Secara Wajib Terhadap Industri Dan Lembaga Penilaian Kesesuaian (Lpk). Jurnal Standardisasi, 18(3), 183-4

Purwoko, B., Gamal, A., & Kunhadi, D. (2016). The Leather Industry Development in Tanggulangin in Facing Asean Economic Community (AEC) 2015 with Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *Society For Science and Education*, *4*(6), 153–62.

Rahmadiliyani, N., Nugrohoi, R. D., & Estiyana, E. (2020). Analisis Indikator (BOR, AVLOS,TOI dan BTO) Pada Ruang Anak Dalam Peningkatan Pelayanan Kesehatan. Jurnal Kesehatan Indonesia, 10(2), 91–99.

Rahmiati, Temesvari, NA. (2020). Hubungan Dimensi Kualitas Pelayanan Dengan Minat Kunjungan Ulang Pasien di Instalasi Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Kabupaten Tangerang Tahun 2019. Jurnal Kesehatan. 13(1). 13-20.

Rangkuti, F. (2015). *Analisis SWOT: Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 52-9

Reski A, K., dan Rabbani Karimuna, S. (2017). *The Correlation Between Marketing Mix And Patients' Decision Of Inpatient To Choose Health Services In General Hospital Of Bahteramas Province Of Southeast Sulawesi In 2016*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Kesehatan Masyarakat. 2(5). 1-8

Rinjani, V., dan Triyanti, E. (2016). Analisis Efisiensi Penggunaan Tempat Tidur Per Ruangan Berdasarkan Indikator Depkes dan Barber Johnson. Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia, 4(2), 38–45.

Riyanto, S. (2018). *Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun*. Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi. *5*(3), 159–168.

Rnández, S. R., Castro Morales, L. G., & MaldonaArciniegas Paspuel, O. G., Álvarez Hedo Gudiño, C. W. (2021). Inte- ligencia emocional en estudiantes de la Universidad Autónoma de Los Andes. Revista Conrado, 17(78), 127-33.

Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., & Veranita, M. (2023). Mengembangkan strategi bisnis di era transformasi digital. *Copetition (Jurnal Ilmiah Manajemen)*, 14(1), 101. https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i1.3076

Rosita, R. dan Tanastasya, A. R. (2019). Penetapan Mutu Rumah Sakit Berdasarkan Indikator Rawat Inap. Jurnal Kesehatan Kusuma Husada, hal. 166–78.

Rustiyanto, Ery. (2010). Statistik Rumah Sakit Untuk Pengambilan Keputusan. Yogyakarta: Graha Ilmu. 1-20

Salim, A., Rachmawati, E., Santi, M. W., & Muflihatin, I. (2023). Analisis Faktor Penyebab Rendahnya Bed Occupancy Rate (BOR) di Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Makassar. *J-REMI : Jurnal Rekam Medik Dan Informasi Kesehatan*, *4*(4), 219–27.

Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.6-16

Sarma, P. K. (2014). An Agribusiness development approach of beef cattle in selected areas of Bangladesh. 12(2), 351–8.

Sevkli, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. Expert Systems with Applications, 39(1), 14–24.

Shojaie, M., Hamidian, M., & Basiji, A. (2014). Strategy Planning Using SWOT Analysis and QSPM Model A Case Study of Baridsoft Company (One of the top and

leader companies of Iranian software industry). International Journal of Scientific Management and Development, 2(7), 252–7

Simbolon, P., Ginting, A., Boris, J., Martin Hutauruk, A (2022). Efisiensi Penggunaan Tempat Tidur di Ruang Rawat Inap: Studi Kasus Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan. *Journal of Health Science and Technology*, *3*(1), 70–6.

Sudra, Rano, Indradi. (2010). *Statistik Rumah Sakit – Dari Sensus Pasien & Dan Grafik Barber Johnson Hingga Statistik Kematian & Otopsi.* Yogyakarta: Graha Ilmu. 14-9

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 25-7

Sukri, Muhammad., Roesmono, Bambang.,& Hajriana. (2017). Hubungan Pelayanan Tenaga Kesehatan Dengan Tingkat Kepuasan Pasien Peserta BPJS. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Pencerah (JIKP).*1-9

Supartiningsih, S. (2017). Kualitas Pelayanan Kepuasan Pasien Rumah Sakit :Kasus Pada Pasien Rawat Jalan. Jurnal medicoeticolegal dan manajemen rumah sakit, 6 (1) : 9-15

Supriyanto, S., & Ernawaty. (2010). *Pemasaran Industri Jasa Kesehatan*. Yogyakarta: Andi. 22-7

Susilawaty, Y., Purwadhi, & Widjaja, Y. R. (2023). Strategi pengembangan kinerja Puskesmas dalam upaya pelayanan prima berbasis metode balanced scorecard (Studi Kasus Pada Puskesmas Arjuno Kota Malang). *e-Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1(1). Syaodih, E., Andriani, R., Purwadhi. (2022) *Teori dan Praktik Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.1-45

Tang, C., Tian, B., Zhang, X., Zhang, K., Xiao, X., Simoni, J. M., & Wang, H. (2018). The Influence of Cultural Competence of Nurses on Patient Satisfaction and the Mediating Effect of Patient Trust. Journal of Advanced Nursing. 75(4). 749-59.

Taslimi, M. S., Omeyr, A. K., & Arabkooshar, S. (2014). Formulating a strategy through quantitative strategic planning matrix (QSPM) based on SWOT framework (Case study : industrial group of Barez Tires). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, *3*(8), 451–7.

Theja, A., Syaodih, E., & Hidayat, D. (2023). Pengaruh kualitas fungsional, teknis dan brand image terhadap minat kunjungan pasien. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 1(2), 53. E-ISSN: 3025-6690. http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/mmrs

Tjiptono, Fandy., dan Gregorius chandra. (2016). *Service, Quality & satisfaction*. Yogyakarta: Andi. 12-9

Toriawaty, Windiyaningsih, Trogono. (2022). Peningkatan Strategi *Bed Occupancy Rate* (BOR) Pelayanan Rawat Inap RS Anggrek Mas Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)* 6 (1), 1-9

Tri, E. (2017). Kegunaan Rekam Medis. Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–2.

Umar, H. (2011). Strategic Management in Action. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 36-8

Veranita, M., Gunardi (2023). Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Untuk Perencanaan Strategi Bisnis : Studi Kasus Pada UMKM Della Bakery&Cake. Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis, 7(1), 198-208

Virginia, D. (2010). Analisis Strategi Pemasaran Buku Pelajaran Bidang Pendidikan Dasar. Bogor: Yudhitira.40-4

Viryawan, A., Astawan, M., & Kirbrandoko. (2016). PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Strategic Development Facing Natural Gas Business Competition. *International Journal of Scientific and Research Publications*, *6*(3), 66–71.

Walukow, M. I., Pangemanan, S. A. (2015). *Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa Regency*. Procedia Social and Behavioral Sciences, 211, 688–695.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: a tool for situational analysis". Journal of Long Range Planning, 15 (2). 54-66.

Widodo, M. R., & Prayoga, D. (2022). Kepuasan dan Loyalitas Pasien terhadap Pelayanan di Fasilitas Kesehatan Primer: Sebuah Tinjauan Literatur. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *5*(2), 568–72.

Williams, S.M. (2001). Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?. Journal of Intellectual Capital, 2 (3), 192-203.

Yuniawati, Rohmah, Setiatin. (2021). Analisis Efisiensi Nilai *Bed Occupancy Rate* (BOR) Pada Masa Pandemi Covid-19 Periode Triwulan 4 Tahun 2020. *Jurnal Wiyata, 8* (2), 1-7.

Zulkarnaen, H. O., dan Sutopo. (2013). Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). Diponegoro Journal of Management. 2(3): 1 13.