

---

## STRATEGI PENGEMBANGAN PENGELOLAAN FARMASI DAN LAYANAN KESEHATAN TAMBAHAN UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN RS "X"

Oleh

Mairosa Nurul Fitriani<sup>1</sup>, Rian Andriani<sup>2</sup>, Kahar Mulyani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Adhirajasa Reswara  
Sanjaya, Bandung

E-Mail: <sup>1</sup>[nymphscool@gmail.com](mailto:nymphscool@gmail.com), <sup>2</sup>[rian\\_andriani@ars.ac.id](mailto:rian_andriani@ars.ac.id), <sup>3</sup>[kahar@ars.ac.id](mailto:kahar@ars.ac.id)

---

### Article History:

Received: 11-04-2025

Revised: 26-04-2025

Accepted: 14-05-2025

### Keywords:

Income, Strategy,  
Management, Hospital,  
Pharmacy, Ancillary Services

**Abstract:** *The tight competition in the world of health services and the high number of pending BPJS claims have disrupted the cash flow of "X" Hospital. So if this is allowed to dissolve, the facilities and infrastructure and management stability will also be disrupted. So this study aims to analyze management, investment and business strategies in pharmaceutical management and additional health services to increase the income of "X" hospital. This research uses a qualitative design. Informants in this study were 10 respondents. Data collection using interviews, documentation and observation. Based on the results of the research, strategies that can be implemented by "X" Hospital to increase revenue include 24-hour pharmacy services, strengthening medical check-up and physiotherapy drug delivery, stock automation, and revenue diversification through paid services. In addition, digital promotion and external cooperation also increase the hospital's competitiveness. The results show that the combination of these strategies can improve operational efficiency and create sustainable revenue. So it can be concluded that the strategy based on the overall evaluation is able to formulate effective and efficient steps in management, investment and business to increase the revenue of "X" Hospital*

---

## PENDAHULUAN

RS "X" merupakan rumah sakit yang berkomitmen pada pelayanan kesehatan berkualitas. Dalam menghadapi keterbatasan dana dari klaim BPJS yang seringkali tidak mencukupi, rumah sakit ini mulai mengembangkan sektor farmasi dan layanan kesehatan tambahan sebagai sumber pendapatan alternatif. Meski sudah menyediakan layanan seperti farmasi, laboratorium khusus, konsultasi gizi, dan layanan preventif, kontribusinya terhadap pendapatan rumah sakit belum optimal, bahkan terjadi penurunan pendapatan farmasi dari tahun 2022 hingga 2024.

Manajemen strategis berbasis analisis SWOT dan TOWS diperlukan untuk merumuskan langkah pengembangan yang tepat. Strategi tersebut meliputi diversifikasi produk farmasi,

peningkatan layanan konsultasi farmasi, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk efisiensi manajemen stok obat. Selain itu, rumah sakit juga perlu mengembangkan layanan kesehatan tambahan seperti fisioterapi, medical check-up, dan layanan antar obat, serta menjalin kemitraan strategis dengan pihak eksternal seperti asuransi.

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pengelolaan farmasi dan layanan tambahan yang berfokus pada tiga pendekatan utama: strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis. Strategi ini penting untuk meningkatkan kemandirian finansial rumah sakit di tengah tingginya angka klaim BPJS yang tertunda, yang mengganggu cash flow rumah sakit. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen rumah sakit, serta secara praktis menjadi panduan dalam merancang kebijakan pengelolaan farmasi dan layanan tambahan yang lebih inovatif dan berkelanjutan.

## LANDASAN TEORI

Penelitian ini fokus pada pengembangan dan pengelolaan farmasi serta layanan tambahan rumah sakit untuk meningkatkan pendapatan di RS "X". Teori-teori yang relevan dengan topik ini meliputi konsep rumah sakit, strategi, pengelolaan farmasi, serta layanan kesehatan tambahan. Bab ini juga mencakup pertanyaan penelitian yang menjadi dasar eksplorasi isu strategis dalam pengelolaan farmasi dan layanan tambahan rumah sakit.

Menurut (Dahlan, 2022), strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk agar dapat mencapai keunggulan dalam bersaing. Fungsi strategi meliputi menyatukan keunggulan organisasi dengan peluang lingkungan, serta meningkatkan sumber daya. Adapun menurut Dahlan (2022), strategi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis strategi yaitu:

- a. Strategi Manajemen. Strategi ini mencakup tindakan yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan fokus pada pengembangan strategi secara keseluruhan. Strategi ini mencakup tindakan yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan fokus pada pengembangan strategi secara keseluruhan, seperti strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, keuangan, dan lainnya.
- b. Strategi Investasi. Strategi ini berfokus pada aktivitas yang berkaitan dengan investasi. Contohnya seperti apakah perusahaan menerapkan strategi pertumbuhan agresif, penetrasi pasar, strategi bertahan, membangun kembali divisi baru, atau strategi divestasi, dan sebagainya.
- c. Strategi Bisnis. Dikenal juga sebagai strategi fungsional, strategi bisnis ini berorientasi pada fungsi-fungsi manajemen. Contohnya seperti strategi pemasaran, produksi atau operasional, distribusi, organisasi, dan strategi terkait keuangan.

**Manajemen Strategis:** Proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis SWOT dan TOWS digunakan untuk menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi strategi perusahaan.

- o **SWOT:** Digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi keputusan strategis organisasi.

- **TOWS:** Memadukan faktor internal dan eksternal untuk menghasilkan alternatif strategi. TOWS menghasilkan empat jenis strategi, yaitu SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan kapasitas, kualitas, dan daya saing entitas, baik individu, organisasi, maupun bisnis, dengan tujuan adaptasi pasar, peningkatan daya saing, dan inovasi.

Keberhasilan pengembangan diukur dengan indikator seperti peningkatan penjualan, inovasi produk, perluasan pasar, dan daya saing. Faktor internal (komitmen wirausaha) dan eksternal (informasi pasar) berperan penting dalam pengelolaan yang mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Pengelolaan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengelolaan yang baik meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Tujuannya adalah mencapai efisiensi dan efektivitas, mencapainya visi dan misi organisasi, serta menyeimbangkan tujuan yang saling bertentangan.

Manfaat Pengelolaan: Mengurangi kesalahan dalam pengambilan keputusan dan mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengelolaan (POAC) meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*): Menyusun langkah-langkah untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*): Pembagian tugas dan pengelompokan anggota organisasi.
3. Penggerakan (*Actuating*): Implementasi kerja untuk mencapai tujuan.
4. Pengendalian (*Controlling*): Menilai dan mengendalikan aktivitas agar tetap sesuai perencanaan.

**Farmasi** adalah bidang kesehatan yang berfokus pada mutu, efektivitas, dan keamanan penggunaan obat. Farmasis bertanggung jawab dalam pengadaan, produksi, distribusi, dan pelayanan obat. Mereka memastikan obat-obatan berasal dari sumber terpercaya, diproduksi sesuai standar, didistribusikan dengan benar, dan digunakan dengan tepat. Pengelolaan farmasi mencakup perencanaan, pengadaan, penerimaan, penyimpanan, pemusnahan, pengendalian, pencatatan, dan pelaporan obat. Semua tahapan ini harus dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku, termasuk pengendalian kualitas dan penyimpanan yang aman. Farmasi klinik bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada pasien dengan memastikan obat yang diberikan tepat dan aman. Ini mencakup pengkajian resep, dispensing, pemberian informasi obat, konseling, pemantauan terapi obat, dan monitoring efek samping obat.

Secara keseluruhan, farmasi memainkan peran krusial dalam memastikan obat yang diberikan kepada pasien aman, efektif, dan sesuai standar.

Rumah sakit adalah lembaga kesehatan yang bertugas memberikan pelayanan medis berkualitas, mencakup layanan kuratif, preventif, rehabilitatif, dan edukatif. Tujuannya adalah meningkatkan akses dan mutu layanan serta menjamin keselamatan pasien. Rumah sakit dibedakan menjadi umum dan khusus, serta diklasifikasikan berdasarkan fasilitas menjadi kelas A hingga D. Layanan yang disediakan meliputi rawat inap, rawat jalan, gawat darurat, dan penunjang medis, serta layanan tambahan seperti VIP room dan telemedicine. Pendapatan rumah sakit berasal dari kegiatan operasional dan non-operasional, yang dikelola untuk menjaga kelangsungan dan kualitas pelayanan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi strategi pengembangan pengelolaan farmasi dan layanan kesehatan tambahan di RS "X" guna meningkatkan pendapatan rumah sakit. Menggunakan pendekatan **deskriptif kualitatif**, studi ini dilakukan selama 25 Desember 2024 hingga 25 Februari 2025 dengan lokasi di RS "X". Pemilihan pendekatan ini memungkinkan eksplorasi fenomena secara mendalam dan kontekstual sesuai dengan kondisi rumah sakit.

Proses penelitian mencakup empat tahap utama: persiapan (penyusunan instrumen dan perizinan), pengumpulan data (wawancara, observasi, dokumentasi), analisis data (reduksi, penyajian, dan kesimpulan), serta pelaporan hasil. Informan dipilih dengan teknik **purposive sampling**, terdiri dari 10 orang yang meliputi kepala unit, staf, konsultan, dan pasien.

Metode pengumpulan data meliputi:

1. **Wawancara mendalam:** untuk menggali pengelolaan farmasi, potensi layanan tambahan, dan strategi peningkatan pendapatan.
2. **Observasi langsung:** terhadap alur kerja dan interaksi dalam layanan farmasi dan tambahan.
3. **Studi dokumen:** termasuk laporan keuangan, kebijakan internal, dan data penggunaan layanan.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap: reduksi data, penyajian dalam bentuk kategori tematik (seperti efisiensi pengelolaan dan peluang layanan tambahan), serta penarikan kesimpulan melalui triangulasi data untuk meningkatkan validitas.

Validitas data diuji dengan beberapa strategi seperti **triangulasi sumber dan teknik**, **member checking**, **audit trail**, serta prinsip **non-maleficence** untuk melindungi partisipan. Penelitian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang potensi optimalisasi farmasi dan layanan kesehatan tambahan sebagai strategi peningkatan pendapatan rumah sakit, serta menyusun rekomendasi strategis yang dapat diterapkan di RS "X" maupun rumah sakit serupa.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum RSI "X"

RSI "X", yang telah beroperasi selama 50 tahun, merupakan rumah sakit yang mengedepankan nilai-nilai Islami dan fokus pada pelayanan kesehatan. Rumah sakit ini berkembang dengan penerapan teknologi digital tanpa meninggalkan prinsip dakwah melalui pelayanan. Manajemen mengutamakan profesionalisme, penguatan SDM, dan soliditas organisasi, serta berinovasi untuk menghadapi kompetisi, khususnya dari rumah sakit swasta.

### Penyajian Data

Data penelitian berasal dari wawancara dan studi dokumen di RSI "X", dengan fokus pada pengelolaan farmasi dan layanan tambahan yang berkontribusi pada peningkatan pendapatan rumah sakit.

### Instalasi Farmasi RS "X"

Instalasi farmasi memainkan peran penting dalam menyediakan obat yang aman dan efektif serta mengelola stok dan distribusi dengan efisien. Pada 2024, instalasi farmasi

didukung oleh 26 tenaga farmasi, namun terjadi penurunan jumlah pegawai akibat pensiun. Profesionalisme tenaga farmasi sangat penting untuk menjamin keamanan terapi pasien. Tren resep menunjukkan penurunan pada semester II 2024, dan pendapatan farmasi juga mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir, menandakan perlunya evaluasi strategi pengadaan dan efisiensi operasional.

### **Medical Check-Up (MCU) Di RS "X"**

Layanan MCU di RS "X" bertujuan untuk pemeriksaan kesehatan preventif. Layanan ini mengalami peningkatan signifikan dalam jumlah kunjungan dan pendapatan dari 2023 ke 2024. Pendapatan MCU meningkat dari Rp326 juta (2022) menjadi Rp559 juta (2024). Puncak pendapatan tercatat pada November 2023 dan Mei 2024. Layanan ini menunjukkan pertumbuhan positif, dengan kenaikan jumlah kunjungan dan pendapatan, serta perluasan kerjasama dengan instansi dan perusahaan. Pemeliharaan fasilitas dan promosi perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan kontribusi MCU terhadap pendapatan rumah sakit.

### **Humas, Pemasaran, Dan Perencanaan Rumah Sakit "X"**

Divisi Humas, Pemasaran, dan Perencanaan di RS "X" memiliki peran penting dalam membangun komunikasi dengan masyarakat, kerja sama dengan perusahaan, dan pemantauan kepuasan pasien. Komunikasi eksternal rumah sakit dilakukan melalui media sosial seperti Instagram, Facebook, YouTube, dan Google Bisnis, dengan Instagram menunjukkan pertumbuhan pengikut terbesar (34,1% pada 2024).

RSI "X" bermitra dengan 29 perusahaan/asuransi pada 2024, dengan dominasi pasien BPJS Kesehatan yang menimbulkan kebutuhan untuk memisahkan poliklinik eksekutif. Kerja sama baru pada 2024 mencakup layanan *medical check-up* dengan PT. "A". Promosi dilakukan melalui penyuluhan kesehatan di instansi seperti PT. "B", PT "C", dan PT "D".

Tingkat kepuasan pasien diukur dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), yang mencapai 81,95% pada semester II 2024, melampaui target nasional (76,61%), meskipun ada keluhan terkait perubahan prosedur BPJS.

Sebagai bagian dari strategi pengembangan, rumah sakit melakukan analisis SWOT dan TOWS untuk merumuskan strategi peningkatan layanan farmasi dan layanan tambahan lainnya. Analisis ini bertujuan untuk mengoptimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal guna meningkatkan kualitas layanan serta menciptakan sumber pendapatan tambahan yang berkelanjutan.

### **Pembahasan**

#### **Identifikasi Analisis Swot Dalam Pengelolaan Farmasi Dan Layanan Tambahan Di RS "X"**

Pengelolaan farmasi dan layanan tambahan di RS "X" saat ini menjadi acuan dalam menyusun strategi pengembangan dan pengelolaannya. Dalam hal ini peneliti mewawancarai pihak internal dan eksternal RS "X". Hasil wawancara kemudian digunakan sebagai dasar identifikasi keadaan pengelolaan farmasi dan layanan tambahan di RS "X". Proses identifikasi ini dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT ini digunakan agar terlebih dahulu mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) pada saat ini. Hasil analisis SWOT dapat dilihat berikut:

#### **Kekuatan (Strength)**

Rumah RS "X" memiliki berbagai keunggulan strategis dalam layanan farmasi dan

layanan kesehatan tambahan yang menjadi modal penting dalam meningkatkan mutu pelayanan dan pendapatan rumah sakit.

Salah satu kekuatan utama rumah sakit ini adalah penerapan **nilai-nilai Islami** dalam pelayanan, seperti adanya bimbingan doa dan ibadah dari ustadz, yang memberikan kenyamanan spiritual bagi pasien, terutama di daerah mayoritas Muslim. Hal ini menjadi pembeda dari rumah sakit lain dan memperkuat loyalitas pasien.

Tenaga medis di RS "X" dikenal **ramah, komunikatif, dan responsif** terhadap pasien, menciptakan suasana yang nyaman dan meningkatkan kepercayaan pasien terhadap layanan rumah sakit. Selain itu, **biaya layanan yang terjangkau**, khususnya untuk peserta BPJS, menjadi daya tarik utama bagi masyarakat menengah ke bawah.

Dari sisi pelayanan, rumah sakit menyediakan layanan **kesehatan yang lengkap**, mulai dari rawat jalan, rawat inap, farmasi, medical check-up, hingga layanan penunjang seperti fisioterapi dan kardiografi. **Ketersediaan dokter spesialis** yang memadai, termasuk untuk layanan fisioterapi dengan berbagai subspecialisasi, memastikan pasien mendapatkan penanganan yang tepat.

RS "X" juga terus meningkatkan **sarana dan prasarana**, seperti penambahan tempat tidur di ruang fisioterapi dan perluasan area parkir. Dalam pengelolaan farmasi, rumah sakit menerapkan **sistem pengadaan obat yang terstruktur**, dengan evaluasi berkala setiap enam bulan untuk menjaga efisiensi dan mencegah pemborosan.

Selain itu, rumah sakit menjalin kerja sama dengan rumah sakit lain di Provinsi "X" untuk **mengalihkan obat yang tidak terpakai**, sehingga menghindari kerugian akibat kedaluwarsa. Hubungan baik dengan distributor juga membantu menjaga **harga obat tetap kompetitif**.

Layanan farmasi 24 jam yang pernah berjalan menunjukkan potensi besar, apalagi jika dikembangkan dengan **sistem pengantaran obat**. Di layanan tambahan, RS "X" menawarkan **paket fisioterapi menyeluruh**, berbeda dari tempat lain yang mengenakan biaya per alat, sehingga lebih hemat dan efektif.

Dengan dukungan dari **Yayasan "X"** dan reputasi baik di masyarakat, RS "X" memiliki posisi kuat dalam meningkatkan layanan farmasi dan layanan tambahan. Kombinasi nilai religius, pelayanan berkualitas, dan efisiensi operasional menjadikan rumah sakit ini unggul dan berpeluang besar untuk berkembang lebih jauh.

#### **Kelemahan (Weakness)**

RS "X" menghadapi sejumlah kelemahan dalam penyelenggaraan layanan farmasi dan layanan kesehatan tambahan yang berdampak pada kualitas pelayanan pasien. Salah satu masalah utama adalah **antrean panjang**, khususnya di poli spesialis seperti Poli Jantung dan Fisioterapi, yang disebabkan oleh sistem antrean yang belum efisien. Selain itu, **sistem pendaftaran** masih menghadapi kendala teknis, membuat pasien harus datang langsung ke rumah sakit meskipun aplikasi sudah tersedia. Layanan penunjang seperti **radiologi** juga belum efisien karena proses penjadwalan memakan waktu.

Di sektor farmasi, terdapat berbagai permasalahan, mulai dari **kurangnya sistem digital, tidak adanya petugas standby**, hingga **ketiadaan kotak resep** yang mengganggu ketertiban pelayanan. Obat-obatan yang tidak tersedia, terutama yang tidak ditanggung BPJS, juga menyulitkan pasien. **Layanan pengantaran obat (delivery order)** yang sebelumnya sangat membantu, kini sudah dihentikan, mengurangi kenyamanan pasien. Selain itu, **jumlah**

**tenaga medis terbatas**, menyebabkan beban kerja berlebih dan waktu tunggu pasien yang lama. Beberapa **alat kesehatan** juga masih harus dipinjam antar unit, menghambat layanan seperti MCU.

Promosi layanan seperti **MCU dan Fisioterapi** masih belum maksimal karena kurangnya tenaga di bidang pemasaran. **Risiko obat kadaluwarsa** juga cukup tinggi akibat manajemen stok yang kurang efektif, terutama untuk obat slow-moving. Terakhir, **inovasi farmasi**, seperti layanan 24 jam dan kerja sama dengan vendor pengantaran obat, belum diaktifkan kembali pasca pandemi. Seluruh kelemahan ini menegaskan perlunya perbaikan menyeluruh, termasuk peningkatan sistem digital, efisiensi alur pelayanan, penguatan SDM, dan strategi pemasaran yang lebih agresif untuk menunjang layanan RS "X" ke depannya.

#### **Peluang (Opportunity)**

RS "X" memiliki banyak peluang strategis yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu layanan farmasi dan kesehatan tambahan. Salah satu peluang utama adalah pengembangan **layanan farmasi 24 jam dan pengantaran obat**, yang sangat dibutuhkan pasien, terutama mereka yang kesulitan datang langsung ke rumah sakit. Layanan ini dinilai dapat meningkatkan kenyamanan pasien, mengurangi antrean, dan menjadi nilai tambah di mata masyarakat, mengingat layanan serupa masih jarang tersedia. Di sisi lain, **penggunaan teknologi** dalam sistem pendaftaran dan pelayanan farmasi juga sangat potensial. Sistem anjungan mandiri, pendaftaran online, hingga resep elektronik dapat mempercepat proses layanan, mengurangi antrean, serta meningkatkan efisiensi pelayanan. Integrasi sistem digital juga memungkinkan manajemen stok obat menjadi lebih akurat dan efisien.

Rumah sakit juga memiliki peluang untuk mengembangkan **paket layanan Medical Check-Up (MCU) dan fisioterapi** yang lebih terstruktur, dengan sistem antrean yang terpisah antara pasien reguler dan premium. Hal ini memungkinkan rumah sakit menjangkau segmen pasien yang lebih luas sekaligus menambah pemasukan. Selain itu, kerja sama dengan **apotek pelengkap** menjadi solusi strategis dalam menjaga ketersediaan obat saat terjadi lonjakan kebutuhan.

Dalam hal pemasaran, RS "X" perlu mengoptimalkan **promosi melalui media sosial** seperti Instagram dan TikTok untuk memperkenalkan layanan kesehatan yang belum banyak diketahui masyarakat, seperti fisioterapi dan layanan MCU. Pemanfaatan media sosial ini penting mengingat mayoritas masyarakat kini mencari informasi melalui platform digital.

Tren **kesehatan mental dan layanan vaksinasi** juga menjadi peluang yang menjanjikan. Rumah sakit dapat menjalin kerja sama dengan perusahaan untuk menyediakan tes stres atau layanan kesehatan jiwa bagi karyawan, serta menyediakan vaksinasi khusus seperti meningitis untuk jamaah umrah dan haji.

Optimalisasi **digitalisasi dalam manajemen farmasi**, ekspansi kerja sama dengan distributor dan prinsipal obat, serta layanan farmasi untuk pasien non-rumah sakit, menjadi strategi tambahan yang dapat memperkuat daya saing RS "X". Selain itu, kerja sama dengan vendor pengantaran juga dapat menunjang kemudahan akses obat bagi pasien.

Dengan berbagai peluang ini, RS "X" memiliki potensi besar untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat posisinya di tengah kompetisi industri kesehatan yang semakin ketat.

### Ancaman (*Threat*)

RS "X" menghadapi sejumlah ancaman dalam mengembangkan layanan farmasi dan layanan kesehatan tambahan yang mempengaruhi daya saing dan pendapatan rumah sakit. Persaingan dengan rumah sakit lain menjadi salah satu ancaman utama, terutama jika layanan farmasi 24 jam, delivery obat, dan medical check-up terpadu yang saat ini langka, diadopsi oleh kompetitor. Ketergantungan pada BPJS juga menjadi tantangan besar, karena prosedur klaim yang rumit dan perubahan kebijakan dapat berdampak pada keuangan rumah sakit.

Keterbatasan sumber daya manusia, seperti kekurangan tenaga farmasi dan dokter fisioterapi, serta masalah dengan stok obat yang tidak selalu tersedia, dapat mengurangi kualitas pelayanan. Selain itu, rendahnya inovasi layanan dan regulasi yang terus berubah memperburuk situasi, sehingga rumah sakit perlu beradaptasi dengan cepat agar tidak tertinggal. Ketergantungan pada kontrak dengan perusahaan untuk layanan *medical check-up* (MCU) menambah risiko pendapatan yang stagnan jika kontrak tidak diperpanjang.

Keterbatasan anggaran juga menjadi kendala dalam pengadaan alat baru atau peningkatan layanan. Kenaikan harga alat kesehatan dan obat-obatan akibat inflasi memperburuk tekanan finansial. Selain itu, fluktuasi permintaan obat yang dipengaruhi oleh tren penyakit juga dapat menyebabkan ketidakseimbangan stok.

Ancaman dari faktor eksternal, seperti regulasi pemerintah dan kebijakan yayasan, serta persaingan dengan apotek dan rumah sakit lain, juga perlu diperhitungkan. Untuk mengatasi tantangan ini, RS "X" harus menerapkan manajemen stok yang fleksibel, meningkatkan efisiensi administrasi, serta memperluas jaringan kerja sama dengan distributor dan apotek. Inovasi berbasis teknologi dan strategi pemasaran yang efektif juga penting untuk menjaga daya saing dan kualitas layanan rumah sakit.

### Identifikasi Analisis Tows Strategi Pengembangan Dan Pengelolaan Farmasi Dan Layanan Kesehatan Tambahan Yang Bisa Di Implementasikan Untuk Meningkatkan Pendapatan RS "X"

Matriks TOWS dirancang untuk menyusun strategi pengembangan dan pengelolaan farmasi serta layanan kesehatan tambahan di RS "X", berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya. Matriks ini menghubungkan faktor internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) dengan faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*), guna menghasilkan strategi yang lebih terarah dan implementatif untuk meningkatkan pendapatan dan daya saing rumah sakit.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, RS "X" dapat mengoptimalkan potensi internal, memitigasi risiko eksternal, dan meningkatkan daya saingnya dalam industri kesehatan.

**Strategi ST (*Strength-Threat*)** bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal RS "X" untuk mengatasi ancaman eksternal yang dapat menghambat perkembangan rumah sakit. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, rumah sakit perlu memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk mengatasi tantangan seperti kompetisi, keterbatasan stok obat, dan ketergantungan pada sistem pembayaran tertentu.

1. **Mengatasi Persaingan dengan Rumah Sakit Lain:** RS "X" dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan memanfaatkan konsep Islami dan pelayanan medis yang ramah untuk

membangun loyalitas pasien dan mengurangi peralihan ke rumah sakit lain. Peningkatan fasilitas dan promosi agresif juga diperlukan untuk memperkuat posisi di pasar.

2. **Menjaga Ketersediaan Obat:** RS "X" perlu mengoptimalkan manajemen stok obat untuk memastikan ketersediaan obat yang memadai, terutama untuk pasien BPJS yang mayoritas pengguna layanan.
3. **Mengurangi Ketergantungan pada BPJS:** Diversifikasi sumber pendapatan melalui layanan berbayar seperti vaksinasi dan medical check-up untuk perusahaan dapat membantu rumah sakit memperoleh pemasukan lebih stabil.

**Strategi WO (Weakness-Opportunity)** bertujuan mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, seperti kemajuan teknologi dan kerja sama eksternal.

1. **Meningkatkan Efisiensi Layanan Farmasi dengan Digitalisasi:** Implementasi digitalisasi dalam sistem antrian dan resep elektronik dapat mempercepat layanan dan mengurangi antrian panjang.
2. **Kerja Sama dengan Apotek Pelengkap:** Menjalinkan kemitraan dengan apotek eksternal dapat mengatasi masalah ketersediaan obat yang terbatas.
3. **Peningkatan Pelatihan dan Penambahan Tenaga Medis:** Menambah tenaga medis dan meningkatkan pelatihan akan memperbaiki kualitas layanan.
4. **Peningkatan SDM Pemasaran:** Penambahan tenaga di bagian pemasaran akan meningkatkan efektivitas promosi melalui media sosial dan berbagai saluran lainnya.

**Strategi WT (Weakness-Threat)** diterapkan untuk mengatasi kelemahan sambil menghadapi ancaman eksternal yang mengganggu operasional rumah sakit.

1. **Meningkatkan Kapasitas Pelayanan:** Untuk mengatasi overload pasien, rumah sakit perlu menambah kapasitas dengan ruang tunggu lebih banyak, jumlah tenaga medis yang lebih banyak, dan sistem antrian yang lebih efisien.
2. **Mengurangi Risiko Obat Kadaluwarsa:** Evaluasi manajemen stok secara berkala dapat menghindari pemborosan obat yang kadaluwarsa.
3. **Optimalisasi Anggaran dan Efisiensi Operasional:** Pengelolaan anggaran dan kerjasama dengan vendor logistik dapat meningkatkan efisiensi pengadaan alat kesehatan dan farmasi.
4. **Memaksimalkan Media Sosial:** Menggunakan media sosial secara efektif untuk meningkatkan promosi layanan dapat meningkatkan visibilitas dan menarik lebih banyak pasien.

Secara keseluruhan, RS "X" menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan pendapatan dengan mengoptimalkan layanan farmasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing di industri kesehatan. Strategi ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan keberlanjutan operasional rumah sakit.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk pengembangan penelitian di masa depan, antara lain:

1. **Fokus pada RS "X":** Penelitian ini hanya dilakukan pada RS "X", sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan untuk rumah sakit lain dengan karakteristik berbeda.
2. **Pendekatan Kualitatif:** Menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih mengutamakan eksplorasi mendalam, penelitian ini tidak menyediakan analisis kuantitatif yang dapat menggambarkan dampak strategi secara numerik.

3. **Keterbatasan Waktu:** Waktu penelitian yang hanya berlangsung selama dua bulan mengakibatkan kemungkinan adanya informasi yang belum sepenuhnya terungkap atau yang berubah seiring waktu.
4. **Faktor Subjektivitas:** Faktor subjektivitas dalam wawancara dan observasi dapat mempengaruhi hasil analisis meskipun upaya triangulasi telah dilakukan untuk meningkatkan validitas data.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi peningkatan pendapatan di RS "X", terdapat tiga pendekatan utama yang diterapkan, yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis yakni:

1. **Strategi manajemen** RS "X" dalam meningkatkan pendapatan berfokus pada optimalisasi layanan farmasi, digitalisasi pelayanan, standarisasi operasional, serta peningkatan kompetensi tenaga farmasi. Pengembangan layanan farmasi 24 jam dan layanan pengantaran obat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan aksesibilitas pasien terhadap obat. Penerapan teknologi seperti sistem pendaftaran digital dan resep elektronik juga membantu mengatasi antrean panjang serta meningkatkan efisiensi layanan farmasi. Standarisasi operasional melalui penerapan prosedur yang ketat memastikan pelayanan yang lebih konsisten dan berkualitas. Selain itu, integrasi sistem antara dokter dan farmasi mempercepat proses peresepan obat. Peningkatan kompetensi tenaga farmasi melalui pelatihan rutin juga menjadi kunci keberhasilan strategi ini. Dengan jumlah pasien yang terus bertambah, profesionalisme dan efisiensi tenaga farmasi sangat diperlukan untuk menjaga kualitas layanan.
2. **Strategi investasi** RS "X" dalam meningkatkan pendapatan berfokus pada modernisasi infrastruktur layanan farmasi, digitalisasi sistem, serta optimalisasi pengelolaan sumber daya. Investasi dalam teknologi otomatisasi stok obat membantu mengurangi risiko kekurangan pasokan dan mencegah obat kedaluwarsa, sementara digitalisasi antrean dan pemesanan obat mempercepat pelayanan farmasi. Selain itu, penerapan sistem monitoring stok obat berbasis digital memungkinkan rumah sakit mengelola distribusi obat dengan lebih efisien. Optimalisasi anggaran juga menjadi bagian penting dalam strategi ini, termasuk efisiensi dalam pengadaan alat kesehatan serta kerja sama dengan distributor untuk menjaga ketersediaan obat dengan harga kompetitif. Diversifikasi sumber pendapatan melalui pengembangan layanan berbayar seperti vaksinasi, medical check-up untuk perusahaan, dan konsultasi kesehatan mental juga menjadi langkah strategis dalam mengurangi ketergantungan pada BPJS. Melalui strategi investasi yang tepat, RS "X" dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas layanan farmasi, dan membuka peluang peningkatan pendapatan yang lebih stabil dan berkelanjutan.
3. **Strategi bisnis** RS "X" bertujuan untuk meningkatkan daya saing layanan farmasi, mengembangkan layanan berbasis konsultasi, serta menjalin kerja sama dengan pihak eksternal. Dengan diferensiasi berbasis konsep Islami dan pelayanan yang komunikatif, rumah sakit dapat membangun loyalitas pasien dan memperkuat daya saing di tengah persaingan industri kesehatan. Pengembangan layanan *Medical Check-Up* (MCU) dan Fisioterapi yang lebih terstruktur dengan sistem antrean yang lebih baik dan harga yang kompetitif menjadi salah satu langkah strategis untuk menarik lebih banyak pasien. Selain

itu, promosi layanan farmasi, MCU dan Fisioterapi melalui media sosial dapat meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap layanan yang ditawarkan rumah sakit. Kerja sama dengan apotek eksternal juga menjadi solusi untuk mengatasi keterbatasan stok obat, memastikan pasien tetap dapat memperoleh obat yang dibutuhkan dengan mudah. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pasien, tetapi juga membuka peluang bisnis baru bagi rumah sakit. Secara keseluruhan, strategi bisnis RS "X" berfokus pada peningkatan kualitas layanan, pemasaran yang efektif, serta kerja sama strategis untuk menciptakan pendapatan yang berkelanjutan.

### Implikasi

1. **Secara teoritis**, Penelitian ini memperkaya literatur tentang strategi peningkatan pendapatan rumah sakit dengan pendekatan manajemen, investasi, dan bisnis. Selain itu, model optimalisasi layanan farmasi berbasis digitalisasi dan diferensiasi layanan dapat digunakan sebagai referensi dalam pengelolaan rumah sakit lain yang menghadapi tantangan serupa.
2. **Secara Praktis**, strategi pengembangan layanan farmasi 24 jam dan digitalisasi sistem pelayanan dapat meningkatkan kepuasan dan aksesibilitas pasien. Selanjutnya, investasi dalam teknologi pengelolaan farmasi dapat mengurangi pemborosan stok obat dan meningkatkan efisiensi operasional. Rumah sakit juga dapat meningkatkan strategi mereka dalam pemasaran dimana strategi pemasaran berbasis digital dan kerja sama dengan pihak eksternal dapat meningkatkan daya saing rumah sakit serta memperluas pangsa pasar layanan farmasi.

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh RS "X" untuk meningkatkan pendapatan adalah:

1. **Peningkatan digitalisasi dan automasi layanan.** Hal ini dilakukan dengan mengembangkan sistem antrean online dan aplikasi layanan farmasi untuk meningkatkan efisiensi pelayanan serta menerapkan teknologi monitoring stok obat guna meminimalkan risiko kekurangan atau kelebihan persediaan.
2. **Penguatan strategi bisnis dan pemasaran** yang dapat dilakukan dengan cara mengoptimalkan pemasaran digital untuk layanan farmasi dan MCU guna meningkatkan kesadaran dan jumlah pasien. Selain itu juga dengan menjalin kerja sama lebih luas dengan instansi pemerintah, perusahaan, dan asuransi swasta untuk memperluas cakupan layanan.
3. **Peningkatan kualitas SDM dan standarisasi layanan** dengan menyelenggarakan pelatihan berkala bagi tenaga farmasi dan staf layanan tambahan guna meningkatkan kompetensi. RS "X" juga dapat menerapkan SOP layanan farmasi yang lebih ketat untuk menjamin kualitas pelayanan.
4. **Diversifikasi dan ekspansi layanan yang dapat diterapkan dengan** mengembangkan layanan farmasi berbasis konsultasi guna memberikan nilai tambah bagi pasien. Cara lainnya adalah dengan memperluas layanan kesehatan berbayar seperti paket vaksinasi, konsultasi kesehatan mental, dan layanan kesehatan preventif.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Aboud, A., & Şahinli, A. (2019). SWOT and TOWS Analysis: An Application to Cocoa in Ghana. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 19(1), 13–24.
- [2] Adafiah, M., Rohendi, A., & Andriani, R. (2023). Pengaruh Pelayanan Satuan Darurat Terhadap Kepuasan Pasien Selama Pandemi Covid-19 di Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 1(1), 23-35. Retrieved from <https://ejurnal.ars.ac.id/index.php/mmars/article/view/1307>
- [3] Andayani, S. (2019). *Manajemen Keuangan Rumah Sakit di Era JKN: Dampak Tarif INA-CBGs Terhadap Kinerja Keuangan Rumah Sakit Swasta*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [4] Andriani, R., Ahman., E., & Santoso, B. (2021). *Conditional Process pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagemen Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention*. Ponorogo: Gracias Logis Kreatif
- [5] Angesti, D. (2015). Penilaian Tingkat Efisiensi Pengelolaan Rumah Sakit Dengan Aplikasi Grafik Barber-Johnson di Rumah Sakit Usada Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Kesehatan STIKES Yayasan RS. Dr. Soetomo*. Vol 1 No. 1
- [6] Dahlan. (2022). Analisis Strategi Pemasaran McDonald's Cabang Simatupang Jakarta Selatan (Studi Kasus Implementasi Digital Marketing). *Tesis*. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, 8-10.
- [7] Ernawaningtyas, E., Widyaningsih, L., Handayani, T., Emelia, R., Olivia, Z., Suryana, A.L., Nurkhalika, R., Yuniar. C.R., Arifianto, N., Sholihin, R.S., Yuliawati., Andari, S., Maa'idah, U.N. (2023). *Pengenalan Tentang Farmasi dan Kefarmasian*. Banten: PT. Sada Kurnia Pustaka.
- [8] Fachrurrozi, A., Prayogo, D. A., & Mulyanti, D. (2023). Strategi peningkatan mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit: Systematic literature review. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Kedokteran*, 2(1), 123–134. <https://doi.org/10.55606/jurrike.v2i1.1045>
- [9] Fadhli, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *In Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1).
- [10] Halim, A. (2018). *Strategi Manajemen Keuangan Rumah Sakit di Indonesia: Diversifikasi Sumber Pendapatan Non-BPJS*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- [11] Harsono, S. (2019). Pengelolaan Farmasi Rumah Sakit: Efisiensi dan Optimalisasi Pendapatan Non-BPJS. Surabaya: *Airlangga University Press*.
- [12] Hasanah, R. (2018). Urgensi Analisis Strategi Dalam Pengembangan Rumah Sakit RSUD X (Studi Kasus). *Teras Kesehatan*. 1(1).
- [13] Jawa, L. L. H., Purwadhi, P., Andriani, R., & Andikarya, R. O. (2023). Strategi Manajemen Untuk Meningkatkan Excellent Service Di Rumah Sakit Umum St. Rafael Manggarai NTT. *Prosiding Magister Manajemen ARS University*, 1(-), 148-156. Retrieved from <https://eprosiding.ars.ac.id/index.php/pmm/article/view/1048>
- [14] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). In Health Statistics.
- [15] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2010. Pedoman Teknis Sarana dan Prasarana Rumah Sakit Kelas B. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Jakarta
- [16] Nasution, M. (2020). Pengaruh Diversifikasi Sumber Pendapatan terhadap Stabilitas Keuangan Rumah Sakit di Indonesia. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 12(2), 45-

- 58.
- [17] Nuramalia, L., Purwadhi, & Andriani, R. (2023). Pengaruh penerapan sistem informasi manajemen rumah sakit dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan rumah sakit khusus paru. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(3), 8915-8928
- [18] Qanita, A. (2020). Analisis Strategi Dengan Metode Swot Dan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix): Studi Kasus Pada D'Gruz Caffe Di Kecamatan Bluto Sumenep. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 11-24.
- [19] Simanjuntak, P. (2020). *Diversifikasi Pendapatan Rumah Sakit di Era BPJS: Tantangan dan Peluang*. Medan: USU Press.
- [20] Tambunan, A. (2021). *Manajemen Strategis Rumah Sakit: Diversifikasi Pendapatan dan Tantangan Keuangan di Era JKN*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- [21] Yassir, A., Purwadhi, P., & Andriani, R. (2023). Hubungan mutu pelayanan terhadap minat kunjungan ulang pasien di klinik citra medika kota Semarang. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi*, 8(1), 1-12. <https://doi.org/10.21067/jrpe.v8i1.8239>

---

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN