Penerapan Analisis Swot dalam Strategi Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan *Bed Occupancy Rate* di Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare

Iin Sakina L.[1], Purwadhi[2], Mira Veranita[3]
Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit, Fakultas Pascasarjana, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya
E-mail: iin.sakina16@gmail.com[1], purwadhi@ars.ac.id[2], mirave2198@gmail.com[3]

Article History:
Received: 10 November 2024
Revised: 28 November 2024
Accepted: 30 November 2024

Keywords: BOR, Keunggulan Bersaing, Analisis SWOT.

Abstract: *Bed Occupancy Rate (BOR) adalah persentase pemanfaatan atau pemakaian tempat tidur pada satuan tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur dan salah satu penilaian indikator mutu dari sebuah rumah sakit. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk memberikan produk atau layanan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Metode SWOT adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh suatu organisasi atau individu. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis SWOT dalam strategi keunggulan bersaing untuk meningkatkan BOR Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada informan. Populasi penelitian ini adalah pegawai dan pasien rawat inap Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare bulan Oktober 2024 dan teknik pengambilan sampling melalui accidental sampling. Total sampel yang didapat adalah 68 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare berada pada kuadran V yaitu jaga dan pertahankan, dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar. Kesimpulan pada penelitian ini adalah strategi alternatif prioritas dalam menciptkan keunggulan bersaing dan meningkatkan BOR pelayanan rawat inap Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie adalah dengan melakukan penguatan peran pimpinan dalam pengembangan sarana dan prasarana, pelaksanaan evaluasi berkala, dan penambahan jenis layanan dengan memprioritaskan strategi diferensiasi.*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan institusi kesehatan yang berfungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Sebagai lembaga yang menawarkan berbagai layanan medis, rumah sakit harus mampu mengelola sumber daya yang ada dengan efisien agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pasien. Meski demikian, manajemen rumah sakit juga harus memperhatikan aspek finansial dan daya saing di pasar yang semakin kompetitif. Kegiatan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit dibagi menjadi beberapa unit pelayanan, antara lain unit rawat inap, unit rawat jalan, dan unit gawat darurat. Kualitas pelayanan rawat inap di Rumah Sakit dapat dilihat melalui pemanfaatan penggunaan tempat tidur, hal ini dapat dinilai melalui indikator seperti *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Length of stay* (LOS), *Turn Over Interval* (TOI), *Bed Turn Over* (BTO).

BOR merupakan salah satu indikator kinerja utama dalam manajemen rumah sakit yang menunjukkan seberapa efektif rumah sakit dalam memanfaatkan tempat tidur yang tersedia. BOR yang optimal sangat penting bagi rumah sakit karena berkaitan langsung dengan pendapatan, efisiensi operasional, dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Peningkatan BOR menjadi prioritas bagi manajemen rumah sakit untuk mencapai keberlanjutan finansial dan meningkatkan kualitas layanan kepada pasien. Hal ini menjadi semakin relevan di era persaingan yang ketat antara rumah sakit, di mana setiap institusi berusaha untuk menarik lebih banyak pasien untuk tetap eksis dan berkembang.

Rumah sakit menghadapi tantangan dalam mencapai BOR yang optimal. Beberapa faktor yang mempengaruhi termasuk persaingan yang ketat antar rumah sakit, perubahan kebijakan pemerintah terkait layanan kesehatan, serta perubahan perilaku pasien yang lebih memilih fasilitas kesehatan tertentu. Sebagai contoh, sebuah studi oleh Sari dan Rahayu (2020) menunjukkan bahwa adanya peningkatan jumlah rumah sakit swasta di daerah perkotaan mengakibatkan penurunan BOR di rumah sakit pemerintah. Hal ini menandakan bahwa rumah sakit perlu beradaptasi dengan dinamika pasar dan mengidentifikasi strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing mereka. Menurut Depkes pemanfaatan, mutu dan efisiensi pelayanan yang ada di rumah sakit dapat dikatakan efisien apabila nilai indikator BOR adalah 60- 85%. (Yuniawati dkk, 2021).

Parepare merupakan salah satu kota madya di Provinsi Sulawesi Selatan yang saat ini sedang berkembang. Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare merupakan rumah sakit ke 5 dari total 5 rumah sakit yang ada di Kota Parepare, dan salah satunya berlokasi hanya sekitar 3,2 km dari Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare yang juga merupakan rumah sakit pemerintah dengan tipe yang sama dan sudah berdiri cukup lama, sehingga menjadi tantangan untuk mendapatkan loyalitas pasien pada daerah sekitar. Dengan berkembangnya konsep rumah sakit modern dan bertambahnya jumlah rumah sakit, menimbulkan daya saing antar rumah sakit, rumah sakit berlomba untuk memperbaiki layanan, serta melengkapi sarana dan prasarana, sehingga menjadi tantangan untuk tetap memiliki daya saing sebagai rumah sakit baru.

Rumah sakit ini didirikan dalam upaya mendukung penyelenggaraan kesehatan yang optimal di Kota Parepare pada tahun 2020. Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare memberikan pelayanan di Unit Gawat Darurat, Rawat Jalan, Rawat Inap, Kamar Bersalin, dan Perawatan Intensif yang beroperasi selama 24 jam. Dalam rangka pengoptimalan pelayanan rawat inap, Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare menyediakan 209 tempat tidur. Berdasarkan data yang dihimpun dari bidang pelayanan rumah sakit BOR pelayanan rawat inap pada tahun 2023 hanya sebesar 21,4% hingga tahun Juli 2024 mengalami peningkatan sebesar 46%.

Nilai BOR yang rendah menunjukkan bahwa penggunaan tempat tidur untuk perawatan pasien jauh lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah tempat tidur yang tersedia. Dengan kata lain, jumlah pasien yang minim ini berpotensi menimbulkan masalah penurunan pendapatan ekonomi bagi fasilitas pelayanan kesehatan, serta mengakibatkan pemanfaatan tempat tidur di Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare menjadi tidak efisien. Tinggi rendahnya nilai indikator BOR sangat dipengaruhi oleh jumlah hari perawatan pasien, sehingga diperlukan suatu nilai ideal yang dapat menyeimbangkan kualitas pelayanan medis, keselamatan pasien, dan kesejahteraan petugas, yang pada gilirannya akan berdampak pada pendapatan fasilitas pelayanan kesehatan (Sudra, 2010).

Beberapa faktor yang berpotensi memengaruhi rendahnya BOR meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, mutu pelayanan, sistem informasi manajemen rumah sakit, pemasaran rumah sakit, karakteristik konsumen, serta tingkat ketidakpuasan konsumen. (Purwaningsih dan Yunitasari, 2008). Bagi sebuah organisasi, formulasi strategi sangat penting dilakukan untuk menentukan alternatif tindakan yang paling memungkinkan bagi organisasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuannya. Selain itu, formulasi strategi juga berfungsi untuk mengembangkan strategi organisasi yang telah ada sebelumnya. Tujuan, visi, dan misi perusahaan saat ini, ditambah dengan analisis lingkungan eksternal dan internal, memberikan dasar yang kuat untuk menghasilkan dan mengevaluasi strategi alternatif yang layak. Pendekatan ini merupakan langkah terbaik untuk menghindari krisis dalam organisasi. (David & David, 2017)

Metode analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* merupakan alat yang efektif untuk membantu rumah sakit dalam merumuskan strategi keunggulan bersaing. Dengan menganalisis faktor internal dan eksternal, manajemen rumah sakit dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada, serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Misalnya, rumah sakit yang memiliki fasilitas medis yang lengkap dan tenaga medis yang berpengalaman dapat memanfaatkan kekuatan ini untuk menarik lebih banyak pasien. Sebaliknya, kelemahan seperti kurangnya promosi atau pelayanan yang tidak memadai dapat diatasi dengan strategi yang tepat (Henderson & Cockburn, 1994). Penerapan analisis SWOT tidak hanya membantu dalam merumuskan strategi, tetapi juga memberikan panduan bagi manajemen untuk fokus pada aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Analisis yang mendalam terhadap faktor-faktor ini akan memberikan wawasan yang lebih jelas tentang posisi rumah sakit di pasar dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan BOR.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas tentang BOR dan strategi peningkatannya. Misalnya, penelitian oleh Innotata et al. (2023) keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, budaya kerja, dan transformasi digital sebesar 96,2%, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang belum diungkapkan dalam studi ini. Penelitian ini menegaskan bahwa keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: budaya kerja, transformasi digital, dan kualitas pelayanan. Dalam studi Manurung et al., (2024), analisis SWOT digunakan untuk mengelompokkan faktor-faktor yang penting bagi pengembangan Klinik Rawat Jalan Pratama (KRJP) Bamma menjadi dua kategori, yaitu faktor internal dan eksternal, sesuai dengan pengaruhnya terhadap pelayanan klinik. Hasil dari analisis SWOT, IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan EFE (*External Factor Evaluation*) dimanfaatkan untuk merumuskan strategi pengembangan yang tepat bagi KRJP Bamma. Berdasarkan matriks IFE dan EFE, KRJP Bamma ditempatkan di kuadran 4, yang menandakan bahwa klinik ini sedang dalam fase pertumbuhan dan pembangunan. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan adalah strategi taktis yang intensif dan agresif.

Mengingat pentingnya formulasi strategi keunggulan bersaing, juga metode SWOT yang

dapat membantu dalam penyusunan strategi, maka peneliti bermaksud untuk memformulasikan strategi keunggulan bersaing pada Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare dengan menggunakan metode SWOT untuk menjawab pertanyaan bagaimana strategi yang dapat dilakukan Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare untuk meningkatkan BOR pada pelayanan rawat inap. Penelitian ini akan melanjutkan kajian-kajian yang telah ada dengan fokus pada penerapan analisis SWOT secara spesifik dalam konteks peningkatan BOR. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan dalam literatur yang ada dan memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan strategi manajemen rumah sakit. Kontribusi ini penting untuk memberikan panduan bagi rumah sakit dalam merumuskan langkah-langkah strategis yang lebih efektif.

LANDASAN TEORI

Konsep Dasar BOR

Bed Occupancy Rate (BOR) adalah persentase pemanfaatan atau pemakaian tempat tidur pada satuan tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur di rumah sakit. Tolak ukur keberhasilan rumah sakit dapat ditinjau dari segi finansial dan non finansial. Tolak ukur non finansial untuk rawat inap yang aktual digunakan adalah pengukuran efisiensi pemanfaatan tempat tidur dengan indikator BOR (Misniati *et al*., 2021).

Teori dan Konsep SWOT

Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi. Analisis ini dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi kompetitif. Sesuai dengan Pendekatan Sistem, organisasi merupakan keseluruhan yang berinteraksi dengan lingkungannya dan terdiri dari berbagai subsistem. Dalam pengertian ini, sebuah organisasi berada dalam dua lingkungan, satu lingkungan internal dan satu lingkungan eksternal. Analisis lingkungan ini penting untuk praktik manajemen strategis. Proses pemeriksaan organisasi dan lingkungannya disebut Analisis SWOT.

Strategi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah sarana dimana perusahaan tetap menjaga penghasilan uang dan mempertahankan posisi terhadap para pesaingnya dengan menawarkan nilai tambah yang lebih besar dengan harga yang lebih rendah atau menawarkan manfaat yang lebih besar sehingga memberikan jastifikasi jika harga produk atau jasa yang ditawarkan menjadi lebih tinggi. Perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan kompetitif jika perusahaan tersebut melakukan yang terbaik daripada pesaingnya. Keunggulan bersaing merupakan keunggulan berdasarkan sifat hubungan persaingan sempurna, dengan mendasarkan pada basis komponen dan sumberdaya yang sama diantara satu organisasi lainnya. Keunggulan bersaing merupakan proses yang dinamis daripada sekedar output yang dihasilkan.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare yang bertempat di Kota Parepare, Provinsi Sulawesi Selatan di karenakan latar belakang dari penelitian ini

bertitik berat pada salah satu pelayanan di tempat ini yang memiliki angka kunjungan rendah. Pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan rawat inap yang memiliki BOR hanya memiliki presentase sebesar 21,4 % pada tahun 2023 dan sebesar 46,0% selama tahun 2024 (Januari-Juli) yang idealnya 60-85 %.

Waktu Penelitian

Penelitian ini akan berlangsung pada tanggal 5 sampai dengan 15 Oktober 2024.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif deskriptif yaitu mendeskripsikan keadaan bagaimana kondisi objektif kinerja dan strategi Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare saat ini, kemudian dianalisis dengan beberapa metode sehingga didapatkan rancangan strategi terpilih sebagai upaya peningkatan kinerja. Menurut Samuel (2018) dikatakan bahwa "Penelitian kualitatif untuk memahami dan menafsirkan fenomena tertentu dengan menggunakan alat konseptual yang dirumuskan dalam proses merenungkan fenomena yang bersangkutan." Sedangkan menurut menurut Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci.

Maka berdasarkan pendapat para ahli penelitian deskriptif kualitatif ini lebih menekankan proses daripada hasil, menginterpretasikan data yang diperoleh dengan fakta yang terlihat pada saat penelitian sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek penelitian dengan tingkat validitas data yang tinggi yang menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian dengan data yang diperoleh di lapangan.

Partisipan

Partisipan pada penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare dan pasien rawat inap Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare. Partisipan yang diambil saat penelitian dari keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili populasi. Sampel pada penelitian ini ialah direktur Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare, wakil direktur pelayanan medis, kepala bidang pelayanan medis, kepala bidang penunjang medis dan non medis, dokter jaga, perawat pelaksana unit rawat inap, bidan pelaksana unit rawat inap, dan pasien rawat inap Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie Parepare.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) digunakan untuk menilai sistem secara objektif, berdasarkan faktor-faktor utama internal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. QSPM adalah alat yang sangat berguna untuk menyerap dan mengurutkan prioritas informasi kunci internal, eksternal, dan kompetitif yang dibutuhkan untuk menyusun rencana strategis yang efektif. Menentukan pentingnya fakta, data, dan tren saat memilih strategi alternatif adalah hal yang krusial dalam menciptakan strategi yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. QSPM memberikan kerangka kerja yang jelas untuk proses penentuan prioritas ini (M. E. David *et al.,* 2009).

QSPM dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan dalam perumusan strategi. Manajer puncak harus berusaha mengkuantifikasi opini dan sikap subjektif terkait strategi alternatif perusahaan. Teknik perumusan strategi kuantitatif tidak menghilangkan kebutuhan akan

penilaian bisnis yang baik dalam pengambilan keputusan. Teknik ini hanya menjadi cara efektif untuk mengatur pemikiran subjektif dan data objektif. QSPM tidak boleh digunakan secara membabi buta untuk menentukan pilihan strategi, karena hanya berfungsi sebagai alat bantu pengambilan keputusan (F. R. David, 1986).

Berdasarkan hasil pada penelitian ini didapatkan faktor internal yang memperoleh skor tinggi yaitu pada faktor yang memiliki pelayanan yang cepat, efektif, dan efisien dengan konsep pelayanan prima. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bakri *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kunjungan ulang pasien. Pelayanan kesehatan memerlukan keterampilan yang tinggi, sehingga pasien cenderung sangat selektif dalam memilih penyedia layanan, dalam hal ini rumah sakit. Kesetiaan pasien akan terbentuk ketika rumah sakit mampu memenuhi harapan mereka. Keputusan pasien untuk menggunakan kembali layanan dipengaruhi oleh penilaian mereka terhadap layanan yang telah diterima atau berdasarkan pengalaman sebelumnya. Kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan memiliki dampak yang signifikan. Jika pasien merasa puas, minat mereka untuk kembali ke rumah sakit akan meningkat. Kualitas layanan yang baik dari rumah sakit akan memberikan manfaat besar, karena pasien akan cenderung kembali dan terus menggunakan layanan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Amor *et al.* (2018) mengenai dampak kualitas pelayanan kesehatan terhadap loyalitas pasien di Rumah Sakit Universitas King Khalid, Riyadh, Arab Saudi, hasil studi menunjukkan bahwa kualitas layanan medis memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas pasien. Pelayanan yang berkualitas dapat membangun hubungan yang baik dengan pasien, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas pasien.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jannah *et al.* (2017) ditemukan adanya hubungan antara kecepatan waktu pelayanan dan kepuasan pasien di Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin cepat pelayanan yang diberikan, semakin tinggi tingkat kepuasan pasien. Kepuasan ini berdampak langsung pada minat pasien untuk kembali berkunjung ke rumah sakit. Dengan demikian, kecepatan pelayanan menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi keputusan pasien untuk menggunakan layanan kesehatan di masa mendatang, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kunjungan pasien secara keseluruhan.

Kesadaran pasien terhadap kualitas layanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit, yaitu persepsi pasien tentang kualitas layanan kesehatan yang mereka terima, memainkan peran penting dalam menilai keseluruhan pengalaman mereka. Persepsi ini sangat dipengaruhi oleh bagaimana pasien menerima layanan medis, termasuk profesionalisme staf medis, fasilitas yang disediakan, serta kecepatan dan efisiensi pelayanan. Kesadaran dan persepsi yang positif terhadap kualitas layanan ini akan berdampak pada kepuasan dan potensi kunjungan ulang pasien (Alshrbaji *et al.,* 2022).

Kepuasan pasien memainkan peran penting dalam menentukan BOR di rumah sakit. Menurut Aji *et al.* (2022), kepuasan pasien adalah hasil dari perbandingan antara harapan dan pengalaman mereka terhadap layanan yang diberikan. Ketika pasien merasa puas dengan pelayanan medis, termasuk perhatian dan profesionalisme staf, serta efisiensi layanan yang diterima, mereka lebih cenderung kembali menggunakan jasa rumah sakit tersebut. Kepuasan ini dapat meningkatkan loyalitas pasien, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kunjungan ulang dan penggunaan fasilitas rumah sakit, termasuk tingkat okupansi tempat tidur.

Sebaliknya, jika pelayanan dianggap kurang memuaskan, pasien dapat mengajukan keluhan yang, jika tidak segera ditangani, akan menurunkan kepuasan pasien. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan jumlah kunjungan pasien dan pada akhirnya mempengaruhi BOR

rumah sakit secara negatif. Oleh karena itu, menjaga kualitas pelayanan sangat penting untuk menjaga kepuasan pasien dan tingkat keterisian tempat tidur di rumah sakit.

Meskipun fokus pada peningkatan kualitas pelayanan terbukti meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien, seperti yang terlihat dalam industri ritel, tidak selalu ada jaminan bahwa kepuasan akan menghasilkan perilaku kunjungan ulang. Dalam industri ritel, seringkali ditemukan bahwa pelanggan yang merasa puas dengan suatu produk atau layanan belum tentu kembali melakukan pembelian, karena faktor-faktor lain seperti harga, ketersediaan alternatif, atau perubahan kebutuhan (Musasa & Tlapana, 2023). Dalam konteks layanan kesehatan, penelitian ini menegaskan bahwa kualitas pelayanan yang baik, seperti kecepatan dan ketepatan layanan, memang berperan penting dalam mendorong minat kunjungan ulang pasien. Namun, tantangan serupa dapat muncul, di mana pasien yang puas belum tentu melakukan kunjungan ulang jika ada faktor lain yang mempengaruhi keputusan mereka, seperti lokasi, biaya, atau preferensi layanan lain. Hal ini menunjukkan bahwa selain kualitas pelayanan, faktor-faktor lain juga perlu diperhatikan untuk meningkatkan retensi pasien (Yi *et al.,* 2021).

Hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian Permatasari *et al.* (2022), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan tidak termasuk dalam faktor yang memengaruhi BOR di RSAU dr Siswanto. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa capaian nilai BOR rawat inap pada tahun 2021 belum memenuhi standar Barber Johnson, yaitu 75-85%. Beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya BOR di rumah sakit tersebut meliputi persepsi umum pasien yang menganggap RSAU dikhususkan untuk aparat TNI, kualitas pelayanan petugas kesehatan, fasilitas rumah sakit, dan adanya pasien yang dirujuk dari tempat lain. Selain itu, faktor yang mempengaruhi parameter BOR juga disebabkan oleh rendahnya jumlah kunjungan pasien rawat inap dan rendahnya jumlah hari perawatan, sehingga jumlah pasien tidak sesuai dengan tempat tidur yang relatif banyak.

Untuk mengatasi masalah ini, muncul beberapa solusi, seperti meningkatkan upaya promosi melalui media sosial dan website rumah sakit, serta merencanakan program-program kegiatan di luar rumah sakit, seperti pemeriksaan gratis, penyuluhan kesehatan, dan bakti sosial. Selain itu, perbaikan fasilitas dan kualitas pelayanan juga diperlukan agar RSAU dr Siswanto dapat menjadi pilihan utama bagi pasien. Penemuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, faktor-faktor lain, seperti persepsi pasien dan upaya promosi, mungkin lebih berpengaruh terhadap BOR dibandingkan dengan kualitas pelayanan itu sendiri.

Faktor eksternal yang mempengaruhi tingkat BOR di rumah sakit antara lain adalah kemudahan dalam bekerja sama dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Kemitraan yang efektif dengan BPJS mempermudah pasien dalam mengakses layanan kesehatan menggunakan asuransi nasional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan jumlah kunjungan pasien rawat inap. Ketika pasien memiliki akses yang lebih mudah dan terjangkau, permintaan terhadap layanan rumah sakit meningkat, sehingga tingkat pemanfaatan tempat tidur dapat lebih optimal.

Kemudahan kerja sama dengan BPJS juga memainkan peran signifikan dalam mempengaruhi BOR. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maghrobi *et al.* (2019), menunjukkan bahwa 52% responden puas dengan pelayanan keperawatan BPJS di ruang rawat inap RSUD Dr. Hardjono Ponorogo, sementara 48% lainnya merasa tidak puas, mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan BPJS masih perlu ditingkatkan. Dalam konteks BOR, kepuasan pasien terhadap pelayanan BPJS dapat menjadi faktor kunci yang memengaruhi jumlah kunjungan pasien rawat inap. Jika pelayanan keperawatan bagi pasien BPJS ditingkatkan, kemungkinan besar tingkat kepuasan pasien juga akan meningkat, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kunjungan pasien dan memperbaiki BOR rumah sakit. Ketika layanan BPJS di rumah sakit memadai dan mudah

diakses, pasien akan lebih cenderung memilih rumah sakit tersebut untuk mendapatkan perawatan. Hal ini akan berdampak langsung pada peningkatan jumlah hari perawatan dan pemanfaatan tempat tidur. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan BPJS di rumah sakit, termasuk aspek keperawatan, sangat penting untuk menjaga tingkat BOR yang optimal dan memastikan bahwa tempat tidur yang tersedia dapat digunakan secara efektif.

Pernyataan ini juga didukung oleh hasil penelitian Aryani (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen, khususnya pasien peserta Jaminan Kesehatan Nasional (BPJS Kesehatan) di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok. Penelitian tersebut menekankan bahwa peningkatan kualitas pelayanan, baik dari segi fasilitas maupun keperawatan, berperan penting dalam meningkatkan kepuasan pasien BPJS. Tingkat kepuasan ini, seperti yang dijelaskan sebelumnya, memiliki dampak langsung terhadap minat kunjungan kembali pasien serta jumlah hari perawatan, yang pada akhirnya berpengaruh pada BOR rumah sakit.

Dengan meningkatnya kepuasan pasien BPJS karena kualitas pelayanan yang lebih baik, rumah sakit akan lebih mudah menjaga tingkat BOR yang stabil. Hal ini memperkuat argumen bahwa kerja sama yang baik dengan BPJS, didukung oleh kualitas pelayanan yang unggul, adalah faktor eksternal penting yang dapat meningkatkan performa rumah sakit dalam hal utilisasi tempat tidur dan pelayanan kesehatan secara umum.

Selain itu, dukungan dari pemerintah juga menjadi faktor penting yang memengaruhi BOR. Kebijakan yang mendukung pelayanan kesehatan terjangkau, peningkatan infrastruktur kesehatan, dan program-program kesehatan masyarakat dapat membantu meningkatkan jumlah hari perawatan pasien. Dukungan pemerintah dalam bentuk regulasi dan pembiayaan juga dapat membantu rumah sakit dalam menghadapi tantangan kapasitas tempat tidur yang tidak terpakai, dengan menarik lebih banyak pasien untuk memanfaatkan fasilitas yang ada.

Menurut Suartini (2018), perkembangan pelayanan kesehatan di Indonesia sangat terkait dengan sejarah kehidupan bangsa. Setelah kemerdekaan, pelayanan kesehatan masyarakat dikembangkan sebagai bagian dari tanggung jawab pemerintah untuk melindungi masyarakat dari berbagai masalah kesehatan. Ini menunjukkan bahwa sektor kesehatan di Indonesia tumbuh seiring dengan komitmen pemerintah dalam menjaga kesejahteraan masyarakat, dengan pelayanan kesehatan sebagai salah satu pilar utama dalam memastikan perlindungan dari berbagai ancaman kesehatan.

Dukungan pemerintah terhadap pelayanan kesehatan, seperti yang dijelaskan oleh Suartini, memainkan peran penting dalam perkembangan sektor kesehatan di Indonesia. Salah satu bentuk dukungan tersebut adalah melalui program-program seperti Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang dioperasikan oleh BPJS Kesehatan. Dukungan ini dapat berdampak langsung pada BOR rumah sakit, karena kemudahan kerja sama dengan BPJS memungkinkan akses yang lebih luas bagi masyarakat untuk mendapatkan layanan kesehatan. Dengan adanya program ini, lebih banyak pasien dapat memanfaatkan fasilitas rawat inap di rumah sakit, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat BOR. Dukungan pemerintah yang berkelanjutan, termasuk penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, juga membantu rumah sakit dalam menangani lonjakan pasien dan memastikan layanan tetap berkualitas, sehingga mendorong peningkatan kunjungan pasien dan menjaga BOR tetap optimal.

Dukungan pemerintah, seperti melalui program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), memiliki dampak signifikan terhadap tingkat BOR di rumah sakit. Program JKN tidak hanya memperluas akses masyarakat terhadap layanan kesehatan, tetapi juga mendorong rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui akreditasi dan efisiensi biaya. Peningkatan

jumlah rumah sakit yang terakreditasi dari 22% menjadi 76% dalam lima tahun setelah penerapan JKN menunjukkan bahwa rumah sakit dipacu untuk memenuhi standar kualitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat menarik lebih banyak pasien dan meningkatkan angka kunjungan rawat inap.

Dengan meningkatnya jumlah rumah sakit yang terakreditasi, serta dukungan pemerintah melalui BPJS Kesehatan, BOR rumah sakit dapat terpengaruh secara positif. Hal ini terjadi karena rumah sakit yang telah terakreditasi dan bekerja sama dengan BPJS menjadi lebih dipercaya oleh masyarakat dan dapat menangani lebih banyak pasien, yang secara langsung meningkatkan tingkat hunian tempat tidur (BOR). Selain itu, upaya pemerintah dalam mengontrol biaya kesehatan melalui program ini juga membantu menjaga stabilitas finansial rumah sakit, sehingga memengaruhi keseluruhan kapasitas layanan yang bisa diberikan (Kusuma, 2021).

Langkah pengembangan prioritas yang bisa ditunjukkan matriks *QSPM* menunjukan bahwa keputusan strategi prioritas yang perlu segera dilaksanakan adalah strategi penguatan peran pimpinan / top management untuk memperoleh dukungan dari stakeholder pemerintah dalam pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit serta perubahan regulasi, dengan nilai TAS sebesar 3,86. Dengan nilai Total Attraction Score (TAS) sebesar 3,86, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam melibatkan stakeholder pemerintah akan berdampak positif pada BOR rumah sakit. Pimpinan perlu aktif berkomunikasi dan membangun hubungan baik dengan pemerintah, serta berpartisipasi dalam forum-forum diskusi yang membahas kebijakan kesehatan. Selain itu, mereka harus menunjukkan komitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan infrastruktur rumah sakit yang sesuai dengan standar nasional, sehingga dapat menarik perhatian dan dukungan dari pemerintah. Melalui kolaborasi yang kuat, pimpinan dapat mengadvokasi kebutuhan akan investasi dalam pengembangan sarana dan prasarana, serta mendukung perubahan regulasi yang mempermudah akses masyarakat terhadap layanan kesehatan, yang pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan BOR rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Suardi (2018) menunjukkan bahwa peran pimpinan rumah sakit dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat signifikan dan telah menunjukkan kemajuan yang baik. Pimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengawas, tetapi juga sebagai motivator yang mampu memberikan arahan dan bimbingan yang diperlukan oleh pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Dengan cara ini, pimpinan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan layanan yang berkualitas.

Namun, tantangan tetap ada, terutama dalam hal disiplin pegawai. Meskipun sebagian besar pegawai berupaya untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik, masih ada individu yang tidak mampu menjaga disiplin kerja. Ini dapat menghambat pencapaian tujuan rumah sakit dalam meningkatkan kepuasan pasien dan pada akhirnya berpengaruh pada BOR. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk menerapkan strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan SDM, seperti memberikan pelatihan berkelanjutan, menetapkan standar kinerja yang jelas, dan melakukan evaluasi secara berkala.

Dengan mengoptimalkan peran pimpinan dan memberikan perhatian lebih kepada pengembangan SDM, rumah sakit dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Hal ini, pada gilirannya, diharapkan akan meningkatkan BOR rumah sakit, karena pasien yang puas dengan layanan yang diterima cenderung akan kembali menggunakan fasilitas rumah sakit tersebut. Dengan dukungan dari pimpinan yang kuat dan disiplin pegawai yang baik, rumah sakit dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dan memenuhi harapan para pemangku

kepentingan, termasuk pemerintah dalam pengembangan sarana dan prasarana.

Penelitian oleh Musmulyadi (2022) menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan, khususnya kepala ruangan, dalam meningkatkan kinerja perawat. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang menjadi kunci dalam kepemimpinan, seperti inisiatif, pengambilan keputusan, komunikasi, motivasi, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dari semua variabel tersebut, motivasi terbukti menjadi faktor dominan yang paling memengaruhi kinerja perawat. Ketika kepala ruangan mampu memberikan motivasi yang tepat kepada perawat, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien. Hal ini sangat relevan dengan upaya rumah sakit untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada BOR. Dengan kinerja perawat yang meningkat, kualitas pelayanan akan lebih baik, dan pasien akan merasa puas, sehingga kemungkinan besar mereka akan kembali menggunakan layanan rumah sakit di masa depan.

Selain itu, kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif, di mana perawat merasa dihargai dan didukung dalam melaksanakan tugas mereka. Hal ini sangat penting dalam konteks pelayanan kesehatan, di mana tim yang solid dan termotivasi dapat memberikan dampak besar terhadap pengalaman pasien. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan rumah sakit untuk terus meningkatkan kemampuan mereka dalam memotivasi dan memberdayakan tim perawat agar kinerja mereka semakin optimal, sehingga BOR rumah sakit dapat meningkat.

Hasil penelitian oleh Panjaitan (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap mutu pelayanan di RSUD Pasuruan, dengan peranan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja paramedis yang sangat besar, terutama dalam konteks kualitas layanan kepada pasien. Beberapa faktor yang membentuk variabel kepemimpinan, seperti kewibawaan, kecakapan, penyampaian informasi, dan pengambilan keputusan, terbukti memiliki hubungan positif dengan mutu layanan rumah sakit. Keteladanan menjadi sangat strategis dalam menciptakan kepemimpinan yang efektif, di mana pemimpin yang dapat menjadi contoh yang baik akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari tim. Kewibawaan juga penting, karena pemimpin yang dihormati cenderung menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih baik. Selain itu, penyampaian informasi yang jelas dan efektif merupakan kunci komunikasi yang baik, sementara kemampuan pengambilan keputusan yang tepat menjadi atribut penting bagi pemimpin. Semua faktor ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Dengan mutu pelayanan yang lebih baik, tingkat kepuasan pasien akan meningkat, dan ini akan berujung pada peningkatan BOR rumah sakit.

KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan di atas maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berikut analisis SWOT mengenai faktor-faktor yang memengaruhi BOR Pelayanan Rawat Inap Rumah Sakit dr. Hasri Ainun Habibie

   ***Strengths* (Kekuatan)**

   - Peran pimpinan, terutama dalam memberikan keteladanan penerapan budaya kerja (S1).
   - Rumah sakit tipe B yang artinya memungkinkan jenis layanan yang lebih banyak dan menjadi salah satu tujuan rujukan (S2).
   - Memiliki fasilitas dan layanan yang belum ada di rumah sakit lain di Kota Parepare dan

daerah sekitar (S3).
- Pelayanan yang cepat, efektif, dan efisien dengan konsep pelayanan prima / service excellent (S4).
- Konsep bangunan dan ruangan yang nyaman, estetik, modern, serta mempermudah alur layanan (S5).
- SDM yang kompeten dibidangnya, serta monitoring kualitas dengan pelaksanaan pelatihan sesuai profesi maupun softskill (S6).
- Manajemen menerapkan komunikasi dan koordinasi berjenjang, serta respon cepat terhadap komplain pasien (S7).
- Lahan rumah sakit yang luas (S8).
- Pemanfaatan sosial media yang efektif sebagai salah satu strategi pemasaran (S9).
- Citra sebagai rumah sakit yang terakreditasi paripurna, tersertifikasi halal, ramah ibu dan anak, serta rumah sakit dengan fasilitas modern dan pelayanan prima (S10).

***Weaknesses* (Kelemahan)**
- Struktur bangunan yang bertingkat memperlambat proses perbaikan saat ada kerusakan (W1).
- Ruang perawatan yang tidak terbagi berdasarkan spesialistik penyakit (W2).
- Ketersediaan kantin dan toko dilingkungan rumah sakit masih terbatas (W3).
- Ketersediaan layanan khususnya sebagai pusat rujukan yang belum dapat dilaksanakan karena keterbatasan sarana dan prasarana (W4)
- Jumlah SDM dibidang pelayanan masih kurang sehingga meningkatkan beban kerja (W5).
- Penggunaan SIMRS masih dalam masa transisi dan belum optimal (W6).
- Mayoritas pegawai adalah Non-ASN yang berakibat kurang kuatnya komitmen pegawai (W7).
- Manajemen pengelolaan kelas rawat inap yang kurang baik (W8).
- Rawannya terjadi komplain melalui sosial media (W9).
- Citra positif belum sepenuhnya melekat dan dikenal oleh masyarakat luas (W10).

***Opportunities* (Peluang)**
- Ditunjuk sebagai Pusat rujukan Kanker, Jantung, Stroke, Uronefrologi, Kesehatan Ibu Anak, Respirasi dan Tuberkulosis oleh Kementrian Kesehatan (O1).
- Akses kesehatan masyarakat yang dijamin oleh pemerintah kota (BPJS gratis bagi yang tidak mampu, dan pengobatan gratis bagi warga kota yang tidak memiliki BPJS) (O2).
- Didukung oleh pemerintah provinsi dalam bentuk bimbingan teknis dan pelatihan (O3).
- Didukung oleh pemerintah kota, dalam bentuk kegiatan hingga bantuan anggaran rutin, serta pengadaan sarana dan prasarana rumah sakit (O4).
- Rumah Sakit telah bekerjasama dengan BPJS Kesehatan, Jasaraharja, serta beberapa asuransi lainnya (O5).
- Dari aspek demografi, berada di perkotaan yang padat penduduk (O6).
- Dari aspek geografis, Kota Parepare merupakan daerah transit bagi daerah-daerah disekitar (O7).
- Lokasi rumah sakit dekat dengan objek wisata (O8).
- Banyaknya jumlah pesaing memicu timbulnya daya saing untuk terus memperbaiki pelayanan rumah sakit (O9).
- Meningkatnya kesadaran Masyarakat akan pentingnya kesehatan(O10).

***Threats* (Tantangan)**

- Penganggaran untuk pengadaan sarana dan prasarana serta penambahan SDM dibatasi oleh aturan daerah, tidak menjadi otoritas penuh dari pihak manajemen rumah sakit (T1).
- Adanya 4 rumah sakit kompetitor yang sudah lebih lama beroperasi (T2).
- Adanya rumah sakit kompetitor yang juga milik pemerintah dengan tipe yang sama (T3).
- Parkiran dikelola pihak ke-3 (warga sekitar) yang terkadang memberatkan pasien/keluarga pasien serta tidak ada kontribusi laba ke rumah sakit (T4).
- Akses rumah sakit yang bukan dijalan utama dan tidak menjadi jalur untuk transportasi umum (T5).
- Lokasi rumah sakit yang cukup jauh dari pusat kota, mengakibatkan kurangnya Food Court, minimarket, laundry, dan penginapan yang dekat dari rumah sakit (T6).
- Rumah sakit kompetitor turut menyadari untuk memperbaiki layanan, sarana, dan prasarananya (T7).
- Tuntutan Masyarakat akan mutu pelayanan kesehatan yang semakin tinggi (T8).
- Tingkat inflasi harga alat kesehatan, obat, dan pendukung lainnya yang semakin tinggi (T9).
- Perubahan regulasi (T10).

2. Dengan menganalisis lebih lanjut dengan dalam matriks IE dan TOWS, serta memperhatikan *Porter's Five Forces Model,* maka peneliti menyarankan 12 strategi yang prioritas pelaksanaannya telah dianalisis dengan QSPM matriks, yaitu:

Strategi prioritas tahun pertama:

- Penguatan peran pimpinan / *top management* untuk memperoleh dukungan dari *stakeholder* pemerintah dalam pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit serta perubahan regulasi.
- Pelaksanaan evaluasi berkala terhadap kualitas layanan, kepuasan pasien, loyalitas pasien, dan citra rumah sakit.
- Penambahan jenis layanan sebagai rumah sakit tipe B dan pusat rujukan sesuai ketetapan kementrian kesehatan dengan memprioritaskan layanan yang tidak tersedia di rumah sakit kompetitor sebagai bentuk diferensiasi.

Strategi prioritas tahun kedua:

- Penerapan *service excellent* dengan konsep *medical tourism* untuk memberikan *patient experience* terbaik yang terjangkau bagi masyarakat luas.
- Peningkatan kualitas layanan yang berbasis analisis kebutuhan, preferensi, dan tren masyarakat.
- Penambahan fasilitas pendukung yang mempermudah pasien/keluarga pasien seperti area parkir, *food court,* minimarket, laundry, dan rumah singgah pasien oleh pihak rumah sakit.

Strategi prioritas tahun ketiga:

- Pemeliharaan dan optimalisasi fungsi sarana dan prasarana yang ada
- Diversifikasi pemasok dan penguatan hubungan kerjasama dengan pihak ke-3 (BPJS, Jasaraharja, dan asuransi swasta lainnya, beserta perusahaan farmasi dan alat kesehatan)
- *Digital marketing* dan kampanye promosi kesehatan yang berfokus pada eduksi kesehatan masyarakat dan layanan kesehatan yang tersedia di rumah sakit.

Strategi prioritas tahun keempat:

- Penguatan komitmen dan kualitas pegawai dengan status kepegawaian yang terikat (ASN atau Pegawai Tetap Non-ASN), pemberian kompensasi yang sesuai, fasilitas yang memadai,

serta pelatihan yang berkala dan berkelanjutan.
- Manajemen kualitas untuk memastikan bahwa setiap aspek pelayanan memenuhi standar yang ditetapkan.
- Peningkatan kualitas layanan dengan menggunakan inovasi teknologi medis terbaru, penggunaan sistem manajemen rumah sakit berbasis teknologi informasi, dan pengembangan layanan kesehatan digital.

DAFTAR REFERENSI

Aji, B. P. S., Ahri, R. A., & Gobel, F. A. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Kesehatan terhadap Kepuasan dan Kunjungan Balik Pasien di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Syekh Yusuf Gowa. Journal of Muslim Community Health, 3(4), 130142. http://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch/article/view/1181%0Ahttp://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch/article/download/1181/1324

Alshrbaji, M., Mohammed, M., & Shamayleh, A. (2022). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction in Healthcare: A Systematic Review. 2022 Advances in Science and Engineering Technology International Conferences, ASET 2022, April. https://doi.org/10.1109/ASET53988.2022.9734872

Aryani, W. (2020). Analisis Dampak Kualitas Pelayanan, Harga, dan Lokasi terhadap Kepuasan Konsumen (Pasieen Peserta Jaminan Kesehatan Nasional BPJS Kesehatan) di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok. In Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta (Vol. 8, Issue 75).

Bakri, A. A. M., Ahri, R. A., & Batara, A. S. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Minat Berkunjung Kembali Pasien Melalui Kepuasan Pasien Rawat Inap. Journal of Muslim Community Health (JMCH), 3(4), 1–15. https://doi.org/10.52103/jmch.v3i4.1170JournalHomepage:https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch

Batubara, H. D. A., Pane, P. Y. A., & Khair, R. (2022). Implementation of Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) in a Digital-Based Promotion Strategy At a Muslim Clothing Store in Padangsidimpuan City. Jurnal Ekonomi, 11(02), 1275–1280.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). the Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm) Applied To a Retail Computer Store. The Coastal Business Journal, 8(1), 42–52.

Efendi, M. R. (2023). SWOT Analysis to Determine Competitive Strategies at PT Pelni (Persero) Surabaya. *International Management Conference and Progressive Paper*, 380–393.

Ekantiana, E., Sari, P. S., Bestari, L., Handayani, W., & Hasangapan, R. (2023). SWOT Analysis as a Basis of Strategy in Efforts to Increase the Number of Patient Visits at ABC Hospital Pain Management Clinic. *Jurnal Ekonomi*, *12*(03), 1391–1403.

Elrod, J. K., & Jr, J. L. F. (2018). Catalyzing marketing innovation and competitive advantage in the healthcare industry : the value of thinking like an outsider. *BMC Health Services Research*, *18*(Suppl 3), 1–4.

Elvana, Y., Hariyanti, & Setianto, B. (2022). Analisis swot untuk menentukan strategi bersaing saat masa pandemi covid-19 pada rumah sakit islam surabaya. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, *4*(11), 5132–5147.

Goyal, A. (2020). A Critical Analysis of Porter's 5 Forces Model of Competitive Advantage. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), 7(7), 149–152.

Gurel, E. (2017). SWOT Analysis: a Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, *10*(51), 994–1006. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832

SWOT

Gustomi, M. P., Zahroh, R., Umah, K., & Syafii, M. (2023). Analisis Faktor-Faktor *Bed Occupancy Rate* (BOR) Pada Intensive Care Unit (ICU) Rumah Sakit Petrokimia Gresik Driyorejo. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *4*(December 2022), 426–435.

Hakim, A. L., Rosiawan, R. W., Aini, N., & Khoir, A. Bin. (2022). Strategi Diferensiasi pada Pelayanan Kepuasan Pasien Pratama Rawat Inap Muhammadiyah Parengan. *Journal of Economics, Management, and Business Research*, *3*(1), 373–380.

Innotata, T., Bachtiar, A., Oktamianti, P., & Joung, O. W. (2023). Apakah Kualitas Pelayanan, Budaya Kerja, Dan Digital Transformation Mempengaruhi Keunggulan Bersaing? Study Empiris Pada Rumah Sakit Santo Antonio. *The Indonesian Journal of Health Promotion*, *6*(7), 1393–1400.

Jannah, A. N., Kiswaluyo, & E.Y, R. W. (2017). Hubungan Kecepatan Waktu Pelayanan terhadap Kepuasan Pasien di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Jember (The Relation of Speed Time Service to Patient Satisfaction in Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Jember). E-Jurnal Pustaka Kesehatan, 5(1), 133–137.

Jannah, M. (2014). *Strategi Inovasi Produk dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif*.

Jayuli, M., Ruswanti, E., & Purwati, W. D. (2022). Pengaruh Bauran Pemasaran, Keunggulan Bersaing, terhadap Keputusan Berobat untuk Meningkatkan Loyalitas Pasien di Rumah Sakit X, Jakarta Selatan. *Jurnal Health Sains*, *3*(2). https://doi.org/. https://doi.org/10.46799/jhs.v3i2.424 2723-6927

Kulsum, U., & Ratri, D. R. (2023). Exploration Factors Behind Low *Bed Occupation Rate of Hospital* : *A Case Study. Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, *12*(April), 99–106. https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jmmr.v12i1.34

Kumar, S., & K.B, P. (2023). SWOT Analysis. *International Journal Of Advanced Research*, *11*(09), 744–748. https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584

Kusuma, D. (2021). Praktik Terbaik Strategi Manajemen Rumah Sakit untuk Berkembang di Era Jaminan Kesehatan Nasional. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia, 9(1). https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jiakes/article/download/576/436

Lolita, S., Kusworini, D., Administrasi, B., Masyarakat, F. K., & Jember, U. (2017). Analisis Kebutuhan Tempat Tidur Tiap Kelas di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Djatiroto Kabupaten Lumajang. *Artikel Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa*.

Maghrobi, A. D., Verawati, M., & Munawaroh, S. (2019). Tingkat Kepuasan Pasien BPJS tentang Mutu Pelayanan Keperawatan di Ruang Rawat Inap Mawar RSUD Dr. Hardjono Ponorogo. Muhammadiyah Ponorogo Health Science Journal, 1–12.

Mallick, E. (2019). Creating competitive advantage through informal networks : evidence from Indian healthcare industries. *Int. J. Knowledge Management Studies*, *10*(3), 299–321.

Manurung, A., Vaiga, R., Sofia, Maryam, R., & Veranita, M. (2024). Swot Analysis of the IFE and EFE Matrix to Determine a Strategy. *Social and Economics*, *6*(1), 1255–1265. https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER/article/view/490

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

Mu'min, H., Telaumbanua, E., Sya'rani, R., Basir, B., & Hasdiansa, I. W. (2024). Building Competitive Advantage : Copra Marketing Strategy with SWOT Analysis Approach. *Journal of Economics, Entrepreneurship, Management Business, and Accounting*, *2*(1),

16–28.

Musasa, T., & Tlapana, T. (2023). Assessing the significance of retail service quality on shopping frequency: an adaptation of retail service quality (RSQS) model. European Journal of Management Studies, 28(2), 135–147. https://doi.org/10.1108/ejms-10-2022-0072

Musmulyadi. (2022). Pengaruh peran kepemimpinan kepala ruangan terhadap kinerja perawat di rumah sakit datu beru kota takengon kabupaten aceh tengah. In Institut Kesehatan Mehvetia Me.

Nainggolan, A. (2018). Competitive Advantage dan Upaya Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, *4*(1), 1–14.

Nasrulsyah, C., Asyura, F., Hasan, K., Maulidani, & Sofia, M. (2020). Analisis SWOT dalam Mengatasi Kelemahan dan Kekurangan Rumah Sakit Siloam. *Majalah Kesehatan Masyarakat Aceh*, *3*(September), 295–305.

Nasution, J. (2018). Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan di Rumah Sakit Umum Padangsidimpuan. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam*, *4*(1), 68–81.

Ngaisah, R., Nurhayati, R., & Nurbaeti, A. (2020). Analisis Penerapan Strategi Harga Dan Diferensiasi Produk Dalam Keunggulan Bersaing di Sekolah Alam Purwakarta. *EKSISBANK*, *4*(1), 11–21.

Nikmah, M., & Siswahyudianto, S. (2022). Strategi Diferensiasi untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif pada UMKM Catering Pawon Gusti Desa Surondakan Kecamatan Trenggalek Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, *4*(1), 66–82. https://doi.org/10.51353/jmbm.v4i1.627

Nugraheni, R., & Kirana, G. R. (2021). SWOT Analysis of Hospital Health Services in DKT TK IV Hospital Kediri 2019. *STRADA Jurnal Ilmiah Kesehatan*, *10*(1), 756–764. https://doi.org/10.30994/sjik.v10i1.550

Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. Global Business and Organizational Excellence, 43(5), 24–34. https://doi.org/10.1002/joe.22250

Panjaitan, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Paramedis dan Dampaknya pada Mutu Pelayanan di RSUD Pasuruan. Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis, 10(2), 62–72. http://ejournal.upnjatim.ac.id/%0Ahttps://media.neliti.com/media/publications/127723-ID-pengaruh-kepemimpinan-terhadap-kinerja-p.pdf

Permatasari, K. M. G., Suparti, S., & Novratilova, S. (2022). Analisis Faktor-Faktor Determinan Nilai Bor (*Bed Occupancy Rate*) Di Rsau Dr Siswanto. Journal Health Information Management Indonesian (JHIMI), 1(2), 61–67. https://doi.org/10.46808/jhimi.v2i1.35

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. In Harvard Business Review. Harvard Business Review, 86(1), 31.

Purwaningsih, D., & Purwadhi. (2020). *Pengaruh Pelatiha, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Biro Psikologi Madina Gempita*. ARS University.

Rosita, R., & Tanastasya, A. R. (2019). Penetapan Mutu Rumah Sakit Berdasarkan Indikator Rawat Inap. *Jurnal Kesehatan Kusuma Husada*, 166–178.

Sanchia, W., Ryana, G., Pringgandinie, D. R., & Yulina, H. (2022). SWOT Analysis As A Competitive Strategy At Primkop Kartika Ardagusema Cimahi City , West Java , Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, *3*(1), 134–143. https://doi.org/https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i1.451

Santoso, H. (2022). Analisis Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) dalam Perspektif Ekonomi Islam. *A Research Journal on Islamic Economics*, *8*(2), 152–164.

https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.19109/ieconomics.v8i2.12939

Saragih, J. F. H., Nugraheni, S. A., & Adi, M. S. (2022). Benefits of Using SWOT Analysis and Balanced Scorecard for the Development of the Quality of Health Services : Narrative Review. *Jurnal Ilmu Kesehatan*, *7*(S1), 263–272. https://doi.org/10.30604/jika.v7iS1.1076

Saragih, J. F. H., Nugraheni, S. A., & Adi, M. S. (2023). SWOT Analisis Pelayanan Klinik Nyeri Rumah Sakit St . Elisabeth Semarang. *Jurnal Anestesiologi Indonesia*, *15*(2), 95–107.

Setiawannie, Y., & Rahmania, T. (2019). Pengukuran Kinerja Rumah Sakit " X " Dengan Metode SWOT Balanced Scorecard. *TALENTA Conference Series: Energy & Engineering*, *2*(3), 32–39. https://doi.org/10.32734/ee.v2i3.697

Setiawardani, M. (2022). Peran Inovasi Dalam Membangun Keunggulan Bersaing Sektor UMKM Bidang Kuliner Pasca Disrupsi Akibat Pandemi Covid 19 di Kota Bandung. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, *8*(1), 25–38.

Singh, H., Dey, A. K., & Sahay, A. (2019). Exploring sustainable competitive advantage of multispecialty hospitals in dynamic environment. *International Business Journal*, 15. https://doi.org/10.1108/CR-12-2018-0091

Suardi. (2018). Peran Pimpinan Rumah Sakit Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Aji Batara Agung Samboja Kabupaten Kutai Kartanegara. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 2(3), 2210–2223.

Suartini, D. N. (2018). Efektivitas Pelayanan Kesehatan pada Bagian Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) I Lagaligo Wotu. JIKKHC, 03(01), 85–92.

Susilawaty, Y., Purwadhi, & Widjaja, Y. R. (2022). *Strategi Pengembangan Kinerja Puskesmas dalam Upaya Pelayanan Prima Berbasis Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Puskesmas Arjuno Kota Malang)*. ARS University.

Toriawaty, D. D., Windiyaningsih, C., & Trogono, A. (2022). Peningkatan Strategi *Bed Occupancy Rate (* BOR) Pelayanan Rawat Inap RS Anggrek Mas Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSI)*, *6*(1), 6–14.

Veranita, M., Magaline, M. B., Pratama, M. R. H., Wulandari, N. N. F., & Haryadi, P. M. D. (2023). Analysis of Business Strategy of Clinic X in Denpasar City. *Journal Markcount Finance*, *2*(1), 128–141. https://doi.org/10.70177/jmf.v2i1.534

Widiyanto, & Wijayanti, R. A. (2020). Analisis Faktor Penyebab Rendahnya *Bed Occupancy Rate* (BOR) di Rumah Sakit Mitra Medika Kabupaten Bondowoso. *Jurnal Rekam Medik Dan Informasi Kesehatan*, *1*(4), 529–536.

World Health Organization. (2023). *Bed occupancy rate (%), acute care hospitals only*. European Health Information Gateway. https://gateway.euro.who.int/en/indicators/hfa_542-6210-bed-occupancy-rate-acute-care-hospitals-only/#id=19637

Yi, S., Lee, Y. W., Connerton, T., & Park, C. Y. (2021). Should I stay or should I go? Visit frequency as fitness centre retention strategy. Managing Sport and Leisure, 26(4), 268–286. https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1763829

Yuan, H., & Ferreira, F. A. F. (2022). Sustainable competitive advantage in maternal and child health institutions : a dynamic capability approach. *Annals of Operations Research*, 27. https://doi.org/10.1007/s10479-022-04738-9

Yuliasari, A., Pinasthika, A., Utami, F. D., Utami, H. S., & Veranita, M. (2023). Swot Analysis of Pharmacy Department Development Strategy in X Hospital in East Kalimantan Province. *Journal of World Future Medicine, Health and Nursing*, *1*(3), 225–236. https://doi.org/10.55849/health.v2i1.549

Yunitasari, E. (2006). *Marketing Strategy to Increase Bed Occupancy Rate*. *031*.