

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul : Analisis Persaingan Industri Bagi RS
2. Bidang : Kesehatan
3. Ketua Tim Pengusul :
 1. Nama Lengkap : Dr. Firman Pribadi, Msi
 2. Jenis Kelamin : Laki-laki
 3. NIK :
 4. Disiplin Ilmu :
 5. Jabatan Akademik : Lektor
 6. Fakultas/Jurusan : Pasca Sarjana
 7. Alamat :
 8. Telpon/Fax : 0274-387656 ext 218/fax 0274-387646
 9. Alamat Rumah :
 10. Telp :
 11. Email : pribadi.firman@gmail.com
4. Jumlah Anggota Tim : -
5. Lokasi Kegiatan : RS Muhammadiyah Selogiri – Wonogiri
6. Waktu Program :
7. Belanja yang diusulkan : Rp. 825.000,-

Yogyakarta

Mengetahui

Ka. Prodi MMR-UMY

Ketua Tim Pengusul

Dr. dr. Arlina Dewi, MKes., AAK

Dr. Firman Pribadi, Msi

Pendahuluan

Latar Belakang

Banyaknya kepentingan baik langsung maupun tidak langsung yang terlibat dalam pemberian perawatan kesehatan menunjukkan pentingnya pengaruh lingkungan bagi perkembangan organisasi kesehatan/RS. Akibat dari lingkungan yang terus berubah dan kebutuhan organisasi akan informasi mengenai kondisi lingkungan yang berbiaya mahal maka pencarian organisasi akan keunggulan kompetitif juga akan semakin mahal, karenanya analisis lingkungan menjadi hal penting bagi organisasi RS, terutama analisis area layanan pesaing RS sebagai cara untuk memenangkan persaingan.

Analisis Lingkungan melibatkan *strategic thinking*, *strategic planning*, yang fokus pada isu-isu spesifik. Setelah tren umum dan industri dan isu-isu dalam lingkungan eksternal telah diidentifikasi dan dinilai, maka kita akan membutuhkan analisis yang lebih spesifik yaitu analisis area layanan pesaing. Analisis area layanan pesaing usaha untuk mendefinisikan lebih lanjut dan memahami lingkungan organisasi melalui indentifikasi isu-isu kategori area layanan spesifik, identifikasi pesaing, menentukan kekuatan dan kelemahan pesaing, identifikasi gerak stratejik pesaing.

Tujuan dari analisis Pesaing ini adalah:

1. Memahami pentingnya analisis persaingan area layanan
2. Mamahami hubungan antara indentifikasi isu-isu rumah sakit dan isu-isu umum dan analisis persaingan area layanan
3. Mendefinisikan dan menganalisis area layanan bagi RS
4. Melakukan analisis struktur area layanan bagi RS
5. Memahami kelompok strategik dan mampu memetakan startegi pesaing terkait dengan dimensi pasar dan layanan penting pesaing
6. Memahami elemen analisis pesaing area layanan dan menilai strategi pesaing

Analisis Persaingan Industri Bagi RS

Dr. Firman Pribadi, MSi

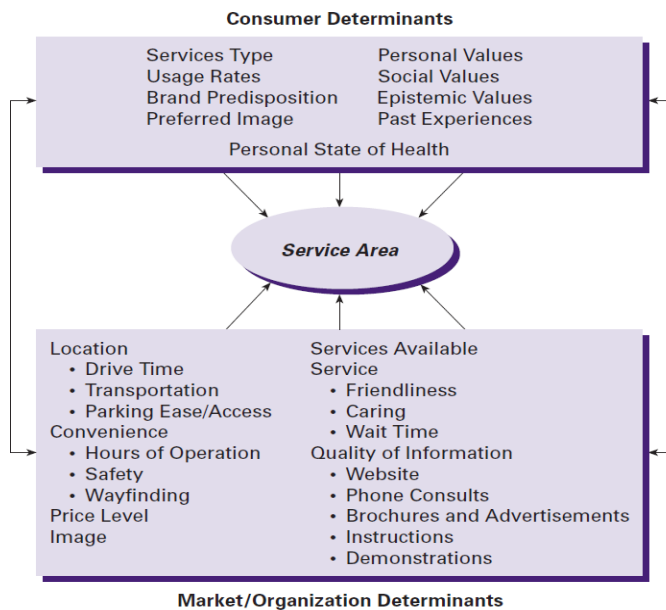
FOKUS Selanjutnya dalam Analisis Lingkungan

- Analisis Lingkungan melibatkan strategic thinking, strategic planning, yang fokus pada isu-isu spesifik,
- Setelah **tren umum** dan **industri** dan **isu-isu** dalam **lingkungan eksternal telah diidentifikasi dan dinilai**, maka kita akan **membutuhkan analisis yang lebih spesifik yaitu analisis area layanan pesaing** (kompetitor)
- **Analisis area layanan pesaing** berusaha untuk **mendefinisikan lebih lanjut dan memahami lingkungan** organisasi melalui **identifikasi isu-isu kategori area layanan spesifik, identifikasi pesaing, menentukan kekuatan dan kelemahan pesaing, identifikasi gerak stratejik pesaing** → dibutuhkan pengumpulan data terkait dengan hal ini guna pembuatan keputusan stratejik

Area Layanan

- **Area layanan** adalah **area geografi** disekitar **RS** dan **area cakupan pemasaran RS**.
- Biasanya dibatasi oleh **batasan geografi yang terdefiniskan dengan baik**.
- Diluar batasan ini layanan biasanya sulit untuk diberikan karena jarak, biaya, waktu dll.
- Selanjutnya RS tidak hanya harus mendefinisikan area layanannya saja tapi juga harus **menganalisis seluruh detil aspek-aspek penting dari area layanan ini, termasuk ekonomi, gaya hidup, karakteristik pola penyakit (disease)**.

Exhibit 3-1: Service Area Determinants



Analisis Pesaing

- **Organisasi RS harus fokus kepada area layanan pesaing**, dan ini merupakan bagian penting dari analisis lingkungan
- **Analisis pesaing membantu organisasi dalam mengidentifikasi kesempatan bisnis baru, mengklarifikasi ide-ide yang muncul, meningkatkan kemampuan untuk mengantisipasi kejutan, dan mengembangkan penetrasi pasar dan strategi bagi pertumbuhan market share** → perusahaan otomotif jepang mampu memasuki pasar AS dengan sukses pada tahun 1970-an karena mereka melakukan dengan baik analisis pesaing dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan AS
- Bagi organisasi bisnis **tugas memahami industri dan pesaing merupakan hal yang menantang, dan hal ini jauh lebih sulit bagi organisasi RS karena konsumen bersedia melakukan perjalanan yang sangat jauh untuk berobat**. Sebagai contoh **orang diseluruh dunia bersedia datang ke mayo klinik** untuk mendapatkan pengobatan (yang mungkin dan bisa jadi benar untuk mendapatkan perawatan yang jauh lebih baik)

Tantangan Bagi Pasar RS

- Di masa lalu RS memandang persaingan bukanlah hal yang penting, karena RS adalah fasilitas kesehatan jangka panjang, dokter lebih fokus pada mencoba untuk memenuhi permintaan akan layanan mereka.
- **Sekarang RS mulai memandang persaingan sebagai hal penting karena peningkatan jumlah RS, jumlah dokter, spesialis** → peningkatan bahkan yang mengarah kepada oversupply (terutama daerah-daerah di pulau jawa), dan persaingan akan harga (penurunan biaya → economic of scale)

Signifikansi Strategik Analisis

Pesaing

- Dalam komunitas organisasi RS tumbuh pemahaman bahwa organisasi RS harus diposisikan secara efektif berhadapan dengan pesaingnya.
- **Informasi pesaing penting untuk memilih strategi nyata yang memposisikan organisasi secara kuat dalam pasar**
- Beberapa organisasi RS setuju bahwa **mengorganisasi sistem intelijen pesaing penting untuk bertahan hidup**
- **Sistem bertindak seperti radar yang menghubungkan kisi-kisi yang secara konstan memonitor pesaing secara aktif, menyaring informasi mentah yang diambil dari sumber internal dan eksternal, memproses-nya untuk signifikansi strategik, dan secara aktif mengkomunikasikan actionable intelligence untuk yang membutuhkannya**

Fokus Analisis Pesaing/Kompetitor

- **Organisasi melakukan analisis pesaing untuk mendapatkan pemahaman umum pesaing dalam area layanan, mengidentifikasi beberapa kelemahan (kekuatan) pesaing, menilai pengaruh dari tindakan strategik miliknya terhadap pesaing spesifik, dan mengidentifikasi gerakan potensial pesaing yang mungkin akan membahayakan posisi organisasi di pasar.**
- Menganalisis pesaing membantu organisasi dalam mengidentifikasi keunggulan bersaing dengan jelas
- **Keunggulan bersaing** diartikan dengan dimana organisasi berusaha untuk mengembangkan **keunggulan biaya atau mendiferensiasi dirinya** dari organisasi lain.
- Organisasi secara konstan mengambil tindakan yang ofensif dan defensif
- **Keunggulan bersaing mungkin menjadi pusat dari image, layanan kualitas tinggi, excelent dan staf dikenal secara luas, atau mampu untuk efisien dan biaya rendah.**

- Informasi pesaing penting bagi organisasi untuk:
 - Menghindari kejutan di pasar
 - Memberikan forum bagi pemimpin untuk mendiskusikan dan mengevaluasi asumsi mereka tentang kemampuan organisasi, posisi pasar dan pesaing
 - Membuat setiap orang sadar signifikansi dan pesaing hebat yang harus direposn organisasi
 - Membantu organisasi belajar dari pesaingnya melalui benchmarking (ukuran spesifik yang membandingkan organisasi dengan pesaingnya dengan set variabel kunci)
 - Membangun konsensus diantara eksekutif atas tujuan organisasi dan kapabilitas , selanjutnya meningkatkan komitmen mereka untuk memilih strategi dan,
 - Mendorong berpikir strategik (*strategic thinking*) keseluruhan organisasi

Cont'd

- **Offensive informasi** pesaing membantu untuk:
 - Mengidentifikasi ceruk pasar dan diskontinuitas
 - Memilih strategi yang mungkin
 - Berkontribusi untuk keberhasilan implementasi strategi
- **Defensive informasi** pesaing akan:
 - Mengantisipasi gerakan pesaing dan
 - Memperpendek waktu yang dibutuhkan untuk merespon (gerakan counter) untuk gerakan pesaing
- Bergantung pada keinginan/kebutuhan analisis pesaing, suatu organisasi mungkin menggunakan seluruh kategori ini atau hanya menggunakan satu atau dua.
- Ex: jika organisasi dalam tahap awal dari analisis pesaing, mungkin hanya mencari informasi umum. Organisasi yang akan memasuki **pasar baru informasi offensive mungkin akan menjadi fokus utama**, dalam **menghadapi gerak strategis oleh pesaing yang kuat (powerful) informasi defensive** mungkin di depan. **Dalam pasar yang besar dan kompleks seluruh kategori informasi ini tepat dan penting untuk positioning organisasi**

Hambatan bagi analisis pesaing yang efektif

- **Mengawasi tindakan dan memahami tujuan/maksud pesaing biasanya merupakan hal yang sulit, ada enam hambatan atau kelemahan dalam analisis pesaing yaitu:**
 - Kesalahan menilai industri dan batasan area layanan
 - Identifikasi persaingan yang buruk
 - Terlalu menekankan pada kompetensi pesaing yang terlihat
 - Kesalahan asumsi tentang persaingan
 - Kelumpuhan dalam analisis

Mendefinisikan Area Layanan secara Jelas

- **Kontribusi utama analisis pesaing adalah mengembangkan definisi industri, segment industri dan area layanan dengan jelas dalam bentuk yang luas, hindari fokus yang terlalu sempit**
- RS hari ini, persaingan mungkin datang dari pesaing yang sangat tidak tradisional (diluar dari industri kesehatan) → organisasi yang berpengalaman dalam bidang hotel memasuki bisnis perawatan pasar jangka panjang dan pusat pensiunan (merawat orang tua/pensiunan) dengan menggunakan keahliannya dibidang manajemen akomodasi.

Identifikasi Pesaing

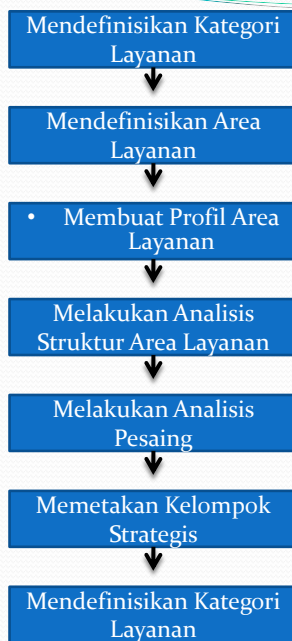
- Biasanya perhatian hanya diberikan secara sepintas lalu untuk segmen lain dari industri kesehatan. **RS secara tradisional hanya fokus pada pelayanan akut** (acute care). Mereka **tidak memperhatikan pelayanan intermediate** (intermediate care) atau **home care sebagai segmen persaingan** → dari contoh perawatan pensiunan di atas) dan **menurunkan pendapatan rs.**
- **Kesalahan menilai** bagaimana **industri, segmen industri atau area layanan didefinisikan secara tidak jelas** akan mengarah kepada **analisis persaingan yang buruk**

Informasi tentang Pesaing

- Masalah lain dalam kinerja analisis pesaing adalah **kecenderungan hanya memperhatikan aktivitas yang nampak dari pesaing. Hanya sedikit yang memperhatikan kapabilitas seperti struktur organisasi, kultur, SDM, fitur layanan, modal intelektual, kecerdikan manajemen, tujuan strategik pesaing.**
- Lihat **Mayo Clinic** mempunyai **kultur keunggulan (culture of excellence)** yang **memainkan peran penting dalam membentuk keputusan strategiknya**

Proses Untuk Area Layanan Analisis Pesaing

- **Area layanan analisi pesaing** adalah proses **memahami pasar , mengidentifikasi dan mengevaluasi pesaing.**
- Bersama dengan trend umum dan trend RS dan isu-isu, area layanan analisis pesaing harus disintesaikan kedalam isu-isu strategik lapisan luar (dihadapan) organisasi. Sintesa ini akan menjadi input yang eksplisit kedalam formulasi strategi organisasi
- Berikut adalah gambar area layanan analisis pesaing



Mendefinisikan Kategori Layanan

- **Langkah pertama dalam area layanan adalah analisis pesaing untuk menentukan kategori layanan yang akan di analisis.**
- **Banyak RS memiliki beberapa kategori layanan atau produk, yang masing-masing mungkin memiliki area layanan geografi dan demografi yang berbeda.**
- **Untuk RS yang memiliki beberapa area layanan keputusan untuk memasuki pasar baru, kategori layanan dan jasa layanan RS dapat di bagi kedalam sub layanan yang lebih spesifik, level kategori layanan yang sangat spesifik ini harus disetujui bersama sebelum analisis dimulai.**
Contoh: layanan pediatric mungkin dapat dibagi kedalam layanan well-beby, penyakit infeksi, developmental pediatrics, pediatrics hematology-oncology dll.

Menentukan Batasan Area Layanan

- **Memahami batasan geografi adalah hal penting dalam mendefinisikan area layanan, tetapi hal ini sering menjadi sulit karena variasi jasa yang ditawarkan.** Dalam RS layanan akut, area layanan untuk **cardiac service** (layanan kardiologi) area layanannya mungkin akan **menjadi nasional**. Dimana area layanan untuk **emergency** mungkin hanya beberapa blok (beberapa km). Maka untuk RS yang memiliki beberapa kategori layanan perlu untuk melakukan beberapa analisis area layanan.
- **Kesempatan dan ancaman untuk masing-masing layanan ini akan berbeda, karenanya pertimbangan usaha diarahkan kearah memahami dan menganalisis sifat area layanan dari berbagai kategori layanan tadi.** Pada waktu yang sama untuk beberapa RS mendefinisikan hanya satu kategori layanan saja sudah cukup

Profil Area Layanan

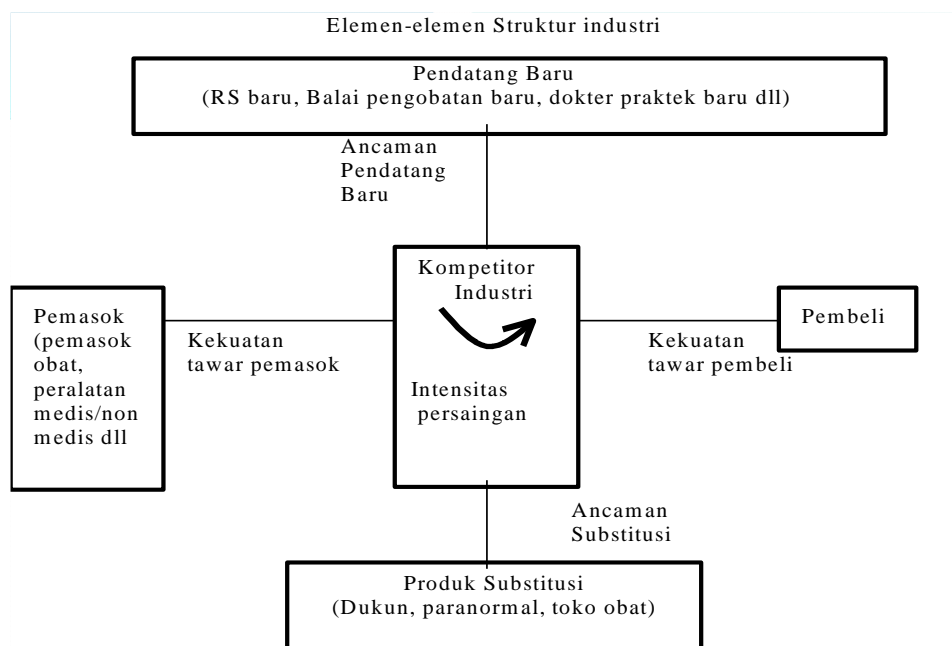
- Setelah batasan geografi dan area layanan didefinisikan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan **profil area layanan umum harus dikembangkan. Sumber-sumber yang dibutuhkan adalah:**
 - Data kuantitatif dan kualitatif untuk membentuk dan memahami area layanan
 - Data kesehatan berbasis populasi
 - Data penggunaan layanan kesehatan

Cont'd

- Profil area layanan termasuk faktor-faktor ekonomi yang relevan seperti:
 - Demografi (usia, gender, ras, status perkawinan, tingkat pendidikan, mobilitas, agama, dan pekerjaan)
 - Psyografik (gaya hidup) → sebagai prediktor perilaku konsumen
 - Indikator status kesehatan komunitas
 - Distribusi pendapatan
 - Industri utama dan perusahaan
 - Tipe-tipe bisnis dan institusi
 - Tingkat pertumbuhan institusi
 - Statistik pengangguran

Analisis Struktural Area Layanan

- Menggunakan kerangka **five forces Porter** untuk menganalisis **lingkungan eksternal** melalui pengujian sifat persaingan industri.
- **Analisis struktur area layanan** akan memberikan pertimbangan yang mendalam mengenai **kemenarikan dari industri** dan memberikan **kerangka untuk memahami dinamika persaingan**.
- Model Porter ini telah diaplikasikan dalam analisis industri untuk banyak industri, → Penggunaan **model Porter dalam industri RS dapat diacu sebagai analisis struktural area layanan**



Sumber: Quinn, J. B; Mintzberg, H; James, R. M., (1988) The strategy process: concepts, contexts and cases, Prentice-Hall.

Ancaman Pendatang Baru

- **Pendatang baru** mengancam organisasi yang sudah ada karena **meningkatkan intensitas persaingan**
- **Pendatang baru** mungkin **memiliki sumberdaya yang lebih baik** dan biasanya **berusaha untuk secepatnya mendapatkan market share**. Tindakan ini mungkin akan **menekan harga** dan **menurunkan keuntungan**
- **Ancaman pendatang baru untuk memasuki bergantung pada hambatan masuk dari suatu industri, semakin rendah semakin mudah**. Porter mengidentifikasi hambatan masuk yang akan melindungi RS yang sudah eksis:
 - Skala ekonomi dari organisasi yang sudah ada
 - Diferensiasi produk atau jasa yang sudah ada
 - Modal yang dibutuhkan untuk persaingan
 - Biaya berpindah – one-time cost bagi pemeli untuk berpindah dari satu penyedia layanan kepada penyedia layanan yang lain
 - Akses kepada saluran distribusi
 - Keunggulan biaya dari pesaing yang sudah establish
 - Batasan dari pemerintah dan regulasi

Intensitas Persaingan Diantara

Organisasi Yang Sudah Ada

- **Organisasi dalam industri biasanya mutually dependent (saling bergantung), karena strategi dari satu organisasi akan mempengaruhi organisasi lainnya**. Rivalitas (persaingan) terjadi karena pesaing berusaha untuk meningkatkan posisinya. Tindakan oleh satu pesaing akan mendorong reaksi dari yang lainnya. Persaingan yang intens adalah hasil dari faktor-faktor berikut:
 - Pesaing yang seimbang
 - Pertumbuhan industri (area layanan) yang lambat
 - Biaya tetap yang tinggi
 - Rendahnya diferensiasi atau rendahnya biaya perpindahan
 - Tambahan kapasitas tinggi
 - Ragam pesaing, ragam tujuan, personaliti, strategi dll.
 - Strategi tinggi, pesaing melakukan hal-hal yang luar biasa untuk mencapai keberhasilannya dalam industri
 - Hambatan keluar yang tinggi

Ancaman Barang dan Jasa Substitusi

- Untuk beberapa produk dan jasa ada berbagai substitusi yang menampilkan fungsi yang sama dengan produk yang sudah establish. **Produk substitusi membatasi pendapatan industri karena dengan beberapa perubahan harga (lebih murah)** konsumen akan merubah kepada produk atau jasa alternatif.
- **Substitusi layanan RS** contoh **chiropractic, terapi pijat dan akupuntur** dan lain-lain muncul sebagai substitusi pelayanan kesehatan.

Kekuatan Tawar Konsumen

- **Pembeli produk dan jasa berusaha untuk mendapatkan harga yang lebih murah** dengan kualitas dan layanan yang tinggi. Jika pembeli kuat (posisi tawar-nya kuat), maka rivalitas persaingan akan menjadi tinggi. Kelompok pembeli kuat jika:
 - **Pembelian dalam volume yang besar**
 - **Konsentrasi pembelian** dalam industri (area layanan)
 - **Biaya perpindahan yang rendah**
 - Mendapatkan keuntungan yang rendah (keuntungan yang rendah akan mendorong biaya pembelian yang rendah)
 - Memiliki ancaman integrasi ke belakang
 - **Memiliki kebutuhan kualitas yang rendah** (kualitas dari produk yang dibeli oleh pembeli tidak penting bagi kualitas produk akhir)
 - **Mempunyai informasi** yang cukup untuk mendapatkan tawaran hutang

Kekuatan Tawar Penyedia (Suppliers)

- **Supplier** dapat mempengaruhi intensitas persaingan melalui kemampuan mereka untuk **mengontrol harga dan kualitas dari material (bahan baku) yang mereka suplai**. Faktor-faktor yang dapat membuat supplier kuat adalah:
 - Ada sedikit supplier
 - Ada sedikit substitusi
 - Produk supplier terdiferensiasi
 - Produk atau jasa supplier penting bagi bisnis pembeli
 - Industri pembeli tidak mempertimbangkan pelanggan penting dan
 - **Supplier memiliki ancaman integrasi kedepan (forward integration) dengan memasuki industri (santosa hospital) → bagaimana strategi mereka menghadapi BPJS?**

Konklusi Analisis Struktural

- Pendekatan Porter merupakan alat yang powerful untuk menilai tingkat intensitas persaingan dalam area layanan rumah sakit.

Melakukan Analisis Pesaing dan Pemetaan Kelompok Strategik

- Langkah selanjutnya dalam analisis area layanan pesaing, adalah:
 - mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing,
 - karakteristik strategi pesaing,
 - kelompok pesaing dengan tipe-tipe strategi yang pesaing tunjukkan, dan
 - memprediksi persaingan mendatang,
 - respon terhadap isu-isu strategis dan inisiatif oleh organisasi lain

Kekuatan, Kelemahan dan Strategi Pesaing

- **Dalam menilai rivalitas area layanan, pesaing diidentifikasi.** Selanjutnya **kekuatan** dan **kelemahan** dari masing-masing pesaing harus ditentukan dan dievaluasi.
- **Organisasi mempunyai sumber daya unik dan perbandingan dengan pesaing akan membantu mengurangi hubungan** antara mereka dan **memprediksi** bagaimana mereka bersaing dengan satu sama lain di pasar
- **Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing akan memberikan petunjuk strategi masa depan pesaing dan area dimana keunggulan kompetitif dapat dicapai.**
- **Informasi kualitatif dan kuantitatif akan digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan. Informasi pesaing tidak selalu bisa didapatkan dengan mudah, dan seringkali penting untuk menarik konklusi dari informasi yang terbatas.**

- Daftar berikut merupakan kemungkinan kekuatan dan kelemahan pesaing:
- Kekuatan Potensial pesaing:
 - Kompetensi khusus
 - Sumberdaya keuangan
 - Keahlian bersaing yang baik
 - Image yang positif
 - Dikenal sebagai market leader
 - Pembedaan yang baik mengenai pemungsi area strategis
 - Mencapai skala ekonomi
 - Terlindungi dari tekanan persaingan yang kuat
 - Memiliki teknologi yang tepat
 - Memiliki keunggulan biaya
 - Memiliki keunggulan bersaing
 - Memiliki kemampuan pembaharuan produk/jasa
 - Manajemennya terbukti
 - Memiliki kurve pengalaman yang maju

- Kelemahan potensial:
 - Arah *Strategik/Strategic direction* kurang jelas
 - Posisi bersaing yang memburuk
 - Fasilitas yang usang/tua
 - Keuntungan dibawah rata-rata
 - Kemampuan manajerial kurang atau kurang berbakat
 - Kehilangan keahlian atau kompetensi kunci
 - Memiliki *track record* yang buruk dalam menjalankan strategi
 - Memiliki masalah internal dalam operasinya
 - Rentan terhadap tekanan bersaing
 - Tidak memiliki R & D yang kuat
 - Lini produk atau jasa terlalu sempit
 - Memiliki *image* pasar yang rendah
 - Memiliki kemampuan pemasaran di bawah rata-rata
 - Tidak mampu mendanai perubahan strategi yang dibutuhkan
 - Memiliki biaya total yang lebih tinggi dibandingkan pesaing kunci

Cont'd

- **Informasi** tersebut bisa **didapatkan melalui koran, jurnal bisnis, website, focus group dengan pelanggan atau stakeholder, konsultan** yang spesialisasinya di industri RS dll.
- **Identifikasi kekuatan dan kelemahan** akan membantu organisasi dalam **menentukan gerakan strategik pesaing**.
- Range kemungkinan tindakan pesaing tersedia bagi organisasi variasi dari gerakan taktis seperti, pemotongan harga, promosi, dan peningkatan layanan dll

Analisis Faktor Sukses Kritis

Kategori Layanan

- **Analisis faktor sukses kritis** melibatkan **identifikasi batasan jumlah aktivitas untuk kategori layanan dalam area layanan** dimana organisasi harus dapat mencapai **tingkat kinerja yang tinggi** untuk jika ingin berhasil.
- **Rasionalitas di belakang analisis faktor sukses kritis** adalah bahwa ada **lima atau enam area dimana organisasi harus berkinerja baik** dan hal tersebut mungkin untuk mengidentifikasi mereka melalui analisis lingkungan yang berhati-hati.
- Analisis faktor sukses kritis mungkin digunakan untuk menguji kesempatan pasar baru dengan mencocokkan kekuatan organisasi dengan faktor sukses kritis

Cont'd

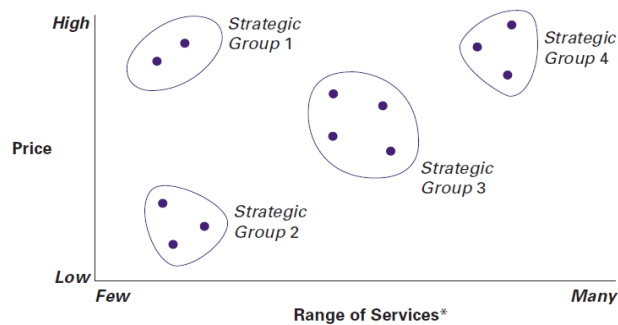
- **Porter mengidentifikasi beberapa dimensi strategik** yang dapat menangkap kemungkinan **perbedaan** diantara **pilihan strategik organisasi dalam area layanan**:
 - **Spesialisai**, dimana organisasi **memfokuskan usahanya** bentuk **jumlah kategori produk, pasar target dan area layanannya**.
 - Reputasi perusahaan mencari pengakuan nama
 - Kualitas produk/layanan, menekankan pada kualitas
 - Kepemimpinan secara teknologi
 - **Integrasi vertikal**, memperluas nilai tambah seperti yang terrefleksikan dalam tingkat forward dan backward integration
 - Posisi biaya, low cost position dari efisiensi
 - Layanan memberikan layanan tambahan sebagai tambahan bagi layanan utamanya
 - Kebijakan harga, posisi harga relatif-nya di pasar (walaupun positioning harga biasanya akan terkait dengan variabel lain seperti posisi biaya dan kualitas produk, harga adalah variabel strategik yang berbeda yang harus diperlakukan secara terpisah)
 - Hubungan dengan perusahaan induk: membutuhkan perhatian terhadap perilaku dari unit berdasarkan hubungan antara unit dengan perusahaan induk. (sifat hubungan dengan induk akan mempengaruhi tujuan dimana organisasi dikelola)
- Organisasi dapat menentukan dimensi strategik atau dimensi yang akan digunakan untuk bersaing, namun dimensi ini tidak dapat dibuat dalam kondisi vakum.

Kelompok Strategik

- **Analisis area layanan berkonsentrasi pada karakteristik pasar geografi spesifik** dimana **analisis kelompok strategis berkonsentrasi pada karakteristik strategi dari persaingan organisasi dalam area layanan**.
- **Kelompok strategik adalah jumlah organisasi dalam kategori layanan yang sama membuat keputusan strategik yang sama**.
- Anggota dari kelompok strategi memiliki **“resep” yang sama untuk sukses**.
- Oleh karenanya **anggota dari kelompok strategik bersaing satu sama lainnya didalam kelompok, dan tidak bersaing dengan organisasi diluar kelompok strategik mereka**, bahkan walaupun ada pesaing diluar kelompok mereka yang menawarkan produk atau jasa yang sama.

- Manfaat analisis kelompok strategik:
 - Dapat digunakan untuk menyajikan informasi karakteristik pesaing individual yang mungkin dihilangkan ketika menggunakan data agregat
 - Memungkinkan untuk meneliti pesaing (multiple/kelompok) secara tepat
 - Memungkinkan menilai efektivitas strategi pesaing atas variasi yang luas dibandingkan dengan pengalaman organisasi tunggal
 - Menangkap ide-ide intuitif yang “within-group” dan between

Exhibit 3-7: Service Area Assisted-Living Competitors



For this service area, assisted living organizations are pursuing four basic strategies: high price with highly specialized services (*Strategic Group 1*), low price with few ancillary services (*Strategic Group 2*), medium price with some (selected) services (*Strategic Group 3*), and high price with many services (*Strategic Group 4*). The primary (direct) competitors for these organizations are other organizations within their own strategic group. Customers who seek the attributes of one strategic group, such as highly specialized rehabilitation services, are unlikely to be attracted to another strategic group. These assisted-living organizations should change strategy cautiously as a decision to add services may move an organization to a new strategic group and therefore a new set of competitors. Note that in this example there may be an opportunity to enter or move toward a medium-cost, many services niche and become a strategic group of one.

*Range of services includes skilled nursing, organized social activities, outings, physical therapy, education, rehabilitation, speech therapy, Alzheimer's care, nutritional services, infusion, pharmacy, homemaker services, live-ins, companions, and so on.

Memetakan Pesaing

- Pemetaan pesaing untuk kategori layanan dalam area layanan mungkin didasarkan pada faktor sukses kritis atau dimensi strategi penting. Gambar 3-7 di atas menunjukkan kelompok strategik dalam area layanan

Kemungkinan Tindakan atau Respon Pesaing

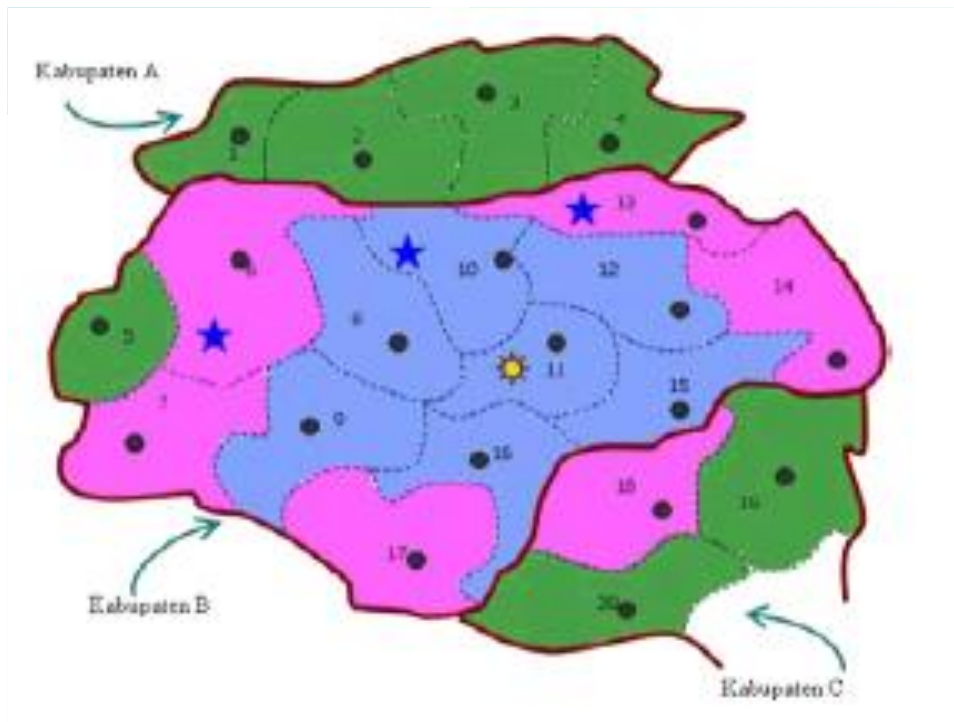
- Formulasi strategi berorientasi masa depan, kebutuhan manajemen untuk mengantisipasi gerak strategik dari pesaing. Gerakan ini mungkin diproyeksikan melalui evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing, keanggotaan dalam kelompok strategi, dan karakteristik strategik masa lalu. Dalam banyak kasus **tujuan strategik pesaing tidak sulit untuk diproyeksikan dengan melihat perilaku masa lalu**

Mensintesakan Analisis

- Agar formulasi strategi berguna, **analisis lingkungan umum dan eksternal rs dan analisis area layanan pesaing harus disintesakan dan menarik kesimpulan**, karenanya analisis lingkungan eksternal harus diringkas kedalam isu dan tren, memasukan kemungkinan dampaknya dan kemudian meringkas analisis area layanan pesaing.

Langkan-langkan Analisis Pasar dan Persaingan (Eksternal) secara Kuantitatif

- DATA GEOGRAFI AREA PERSAINGAN
- Tentukan area geografis yang menjadi area pelayanan anda. Catatan: area geografis inidak selalu identik dengan area administratif kabupaten atau kota tempat RS anda beroperasi. Sebagai contoh:
Berikut ini adalah peta daerah operasi sebuah RS (X) di sebuah kabupaten (Kabupaten B) yang berbatasan dengan Kabupaten A dan Kabupaten C.
 - **Core Area:** Area cakupan yang menjadi **daerah pemasaran utama untuk pelayanan rawat jalan dan IGD** adalah kecamatan/kelurahan yang berbatasan langsung dengan kelurahan lokasi RS tersebut (dengan **jarak tempuh maksimal 30 menit ke RS**).
 - **Coverage Area:** Area cakupan untuk **pelayanan rawat inap dan operasi** adalah kecamatan/kelurahan yang berbatasan langsung dengan core area, dengan **jarak tempuh maksimal 1,5 jam ke RS**.
 - Kelurahan/kecamatan yang berada di luar coverage area (disebut **non coverage area**) **bukan merupakan area pemasaran RS** karena lokasinya sudah terlalu jauh bagi masyarakat.



- Masukkan data populasi yang menjadi target pelayanan RS anda, seperti contoh berikut dan hitung persentasenya.

Core Area	Jumlah Penduduk	Coverage Area	Jumlah Penduduk
8	42,019	6	53,856
9	49,121	7	38,468
10	50,304	13	32,550
11	59,182	14	52,672
12	51,489	18	43,794
15	46,753	17	38,468
16	45,570		259,808
	344,438		
Jumlah			604,246

- **Namun apabila anda kesulitan** dalam memisahkan jumlah penduduk **berdasarkan areacakupan dan non cakupan**, maka anda dapat **menggunakan data jumlah penduduk kabupaten/kota secara total** dengan catatan penduduk yang sebenarnya bukan merupakan cakupan pangsa pasar RS anda akan ikut terhitung.
- Pada kasus ini contohnya adalah data eksternal RS yang tidak dapat dipisahkan antara penduduk daerah coverage area dan non coverage area. Sehingga penduduk dalam satu kabupaten tersebut seluruhnya dianggap sebagai pangsa pasar pelayanan RSU.

	Tahun				
	2002	2003	2004	2005	2006
Laki-laki	214,755	217,373	218,502	220,912	221,252
Perempuan	220,872	224,327	224,810	225,696	230,790
Jumlah	435,627	441,700	443,312	446,608	452,042

- Menghitung trend pertumbuhan penduduk dengan rumus:

- a. Trend pertumbuhan penduduk th 2002-2003 (T_1) adalah:

$$\frac{441,700 - 435,627}{435,627} = 0.014 \text{ atau } 1.4\%$$

- b. Trend pertumbuhan penduduk th 2003-2004 (T_2) adalah:

$$\frac{443,312 - 441,700}{441,700} = 0.004 \text{ atau } 0.4\%$$

Dan seterusnya sampai dengan T_4 (tahun 2005 – 2006)

- c. Hitunglah trend rata-rata =

$$\frac{T_1 + T_2 + T_3 + T_4}{4} = \frac{1.4\% + 0.4\% + 0.7\% + 1.2\%}{4} = 0.9\%$$

- Contoh interpretasi dari data di atas adalah:

- *Pertumbuhan penduduk kabupaten adalah sebesar 0.9% per tahun. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada tahun 2002 – 2003, yaitu sebesar 1.4%, sedangkan pertumbuhan terendah terjadi tahun 2003 – 2004, yaitu hanya sebesar 0.4%.*

- **DATA EPIDEMOLOGI**

- Amatilah data epidemiologi di daerah anda. **Data ini bisa diperoleh di Dinas Kesehatan (Profil Kesehatan Daerah), 1 – 3 tahun terakhir. Adakah perubahan pola penyakit? Penyakit mana saja yang muncul terus menerus, mana yang merupakan “new emerging disease” dan mana yang menunjukkan kecenderungan peningkatan intensitas maupun frekuensi?**
- **Simpan data ini dalam sheet baru yang dinamai “epidemiologi”. Data ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan ketika nantinya anda melakukan penghitungan proyeksi pasar ataupun mempertimbangkan untuk pengembangan produk pelayanan (lama maupun baru).**

- **DATA PERSAINGAN**

- **Masukkan data jenis fasilitas pelayanan kesehatan yang ada di daerah anda dan kapasitasnya masing-masing. Bandingkan kapasitas antar fasilitas kesehatan yang ada. Pesaing anda yang sesungguhnya adalah RS dengan kapasitas dan teknologi yang setara.**
- **Hitunglah angka kesakitan rawat jalan di daerah anda dan market share RS anda dengan cara:**
 - Masukkan data 1-3 tahun terakhir jumlah kunjungan rawat jalan dari seluruh fasilitas yang ada, mulai dari Puskesmas, dokter praktek, RS pesaing, hingga RS anda sendiri. Jika anda kesulitan mendapatkan data mengenai jumlah kunjungan dokter praktek, gunakan saja angka kunjungan Puskesmas dan RS pesaing. Data kunjungan di seluruh Puskesmas dapat digabung menjadi 1.

- Dalam contoh berikut ini RSU adalah satu-satunya pelayanan kesehatan selevel rumah sakit. Fasilitas kesehatan lain adalah puskesmas dengan atau tanpa rawat inap. Data yang tersedia hanyalah kunjungan pasien tahun 2004 dan 2005.

Kunjungan Pasien	2004	2005	Rata-rata
Kunjungan rawat jalan:			
- Puskesmas	123,524	450,576	
- RSU	16,408	24,067	
Angka kesakitan rawat jalan	32%	106%	69%
Market share Rawat Jalan RSU	12%	5%	8%

Hitung angka kesakitan dengan rumus: $\frac{\text{Jml Kunj pasien IRJA di seluruh faskes}}{\text{Jml total populasi}}$

Untuk contoh kasus disini, jumlah populasi pada tahun 2004 adalah 443,312 dan jumlah populasi tahun 2005 adalah 446,608, sehingga angka kesakitan rawat jalan tahun 2004 dan 2005 adalah:

$$= \frac{123.524+16.408}{443.312} = 0.32 \text{ atau } 32\% \text{ dan } \frac{450.576+24.067}{446.608} = 1.06 \text{ atau } 106\%$$

Hitung rata-rata angka kesakitan dengan menjumlahkan kedua angka kesakitan tersebut dan dibagi dua. Pada kasus ini diperoleh angka rata-rata 69%.

Hitung market share dengan rumus:
$$\frac{\text{Jumlah kunj rawat jalan di RS anda}}{\text{Jml kunj rawat jalan di seluruh fasilitas kesehatan}}$$

Pada kasus ini, market share tahun 2004 adalah
$$\frac{16.408}{123.524 + 16.408} = 12\%$$

Market share tahun 2005 adalah
$$\frac{24.067}{450.576 + 24.067} = 5\%$$

Hitung rata-rata market share dengan menjumlahkan kedua angka market share tersebut dan dibagi dua sehingga pada contoh ini diperoleh hasil 8%.

- DATA EKONOMI
- **Masukkan data** (1 – 3 tahun terakhir) jumlah **keluarga pra sejahtera, sejahtera I, II dan III serta III+** dalam satu tabel (data ini biasanya dapat **diperoleh dari BPS setempat**).
- Hitung trend tiap kelompok keluarga (jika data anda lebih dari 1 tahun).
- Hitung komposisi (%) tiap kelompok. **“Keluarga pra sejahtera” dan “Sejahtera I” dapat digolongkan sebagai keluarga miskin (atau “Sadikin” = sakit sedikit miskin) yang berpotensi membutuhkan kartu sehat jika berobat ke RS anda.**
- Jika data mengenai keluarga sejahtera ini lebih dari 1 tahun, maka hitung komposisi tiap tahun lalu hitung rata-ratanya masing-masing.

- Dalam kasus ini, daerah tidak memiliki data keluarga menurut tingkat kesejahteraannya, namun memiliki data jumlah KK miskin yang bersumber dari Dinas KB dan Pemberdayaan Perempuan. Datanya adalah sebagai berikut.

Rincian	Th 2000	Th 2001	Th 2002	Th 2003	Th 2004
Jumlah keluarga miskin	61,942	67,540	69,142	69,572	71,704

- Karena data diatas adalah “jumlah keluarga” maka harus dikonversi dulu ke “jumlah jiwa”. Jika diperkirakan satu keluarga rata-rata terdiri dari 4 orang, maka jumlah orang miskin sudah dapat dihitung (jumlah KK miskin x 4).

Rincian	Th 2000	Th 2001	Th 2002	Th 2003	Th 2004
Jumlah keluarga miskin	61,942	67,540	69,142	69,572	71,704
Jumlah penduduk miskin (estimasi)			276,568	278,288	286,816
Jumlah penduduk total			435,627	441,700	443,312
Jml penduduk miskin (Dalam %)			63%	63%	65%
Rata-rata					64%

Bandingkan jumlah orang miskin ini dengan jumlah total penduduk untuk memperoleh persentase penduduk miskin. Misalnya dari data di atas, persentase jumlah penduduk miskin tahun 2004 adalah $\frac{286,816}{443,312} = 65\%$

Jika data anda lebih dari 1 tahun seperti data di atas, hitung rata-ratanya sehingga seperti contoh di atas diperoleh angka bahwa rata-rata jumlah penduduk miskin rata-rata 64% dari jumlah total penduduk.

Angka rata-rata ini akan menjadi patokan untuk menghitung perkiraan jumlah pasien Askeskin jika di RS ada data mengenai Askeskin tidak ada.

Angka rata-rata ini juga bermanfaat untuk menjadi pertimbangan bagi RS anda dalam mengembangkan suatu pelayanan tertentu.

- **DATA SDM**

- Masukkan data mengenai jenis dan jumlah SDM kesehatan yang ada di daerah anda (**terutama tenaga medis**). Hal ini akan memberikan gambaran mengenai ketersediaan tenaga di daerah anda dan bisa menjadi bahan pertimbangan jika anda ingin mengembangkan pelayanan tertentu.
- Bandingkan jumlah SDM total tersebut dengan yang ada di RS anda. Jika jumlah tenaga (terutama medis) di RS anda mencapai lebih dari 50%, itu menunjukkan bahwa RS anda merupakan penyedia utama pelayanan kesehatan.

- Masukkan data jumlah PNS 1 – 3 tahun terakhir. b. Jika diestimasi setiap keluarga terdiri dari 4 anggota keluarga, maka jumlah peserta askes dapat dihitung (Jumlah PNS x 4) c. Hitung persentasenya terhadap jumlah penduduk total.
- Hitung rata-ratanya, jika data anda lebih dari 1 tahun.

	2001	2002	2003	2004	2005	Rata-rata
Jumlah PNS	7,709	7,829	7,604	5,460	5,387	
Estimasi Jumlah Peserta Askes	30,836	31,316	30,416	21,840	21,548	
Jumlah total penduduk		435,627	441,700	443,312	446,608	
% peserta askes		7%	7%	5%	5%	6%

Daftar Pustaka

Swayne et.al., 2006., Strategic Management of Health Care Organizations

PMPK UGM Diagnosis Organisasi: Analisis Lingkungan Bisnis (Eksternal RS)