

# ANALISIS SWOT ATAS STRATEGI EKSPANSI RUMAH SAKIT HM DITINJAU DARI KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN

Retta Farah Pramesti<sup>1</sup>, Desi Adhariani\*

<sup>1,2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia  
[farahmesti@gmail.com](mailto:farahmesti@gmail.com), [Desi.adhariani@ui.ac.id](mailto:Desi.adhariani@ui.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 14 Desember 2022

Disetujui : 28 Desember 2022

Dipublikasi : 1 April 2023

## ABSTRACT

*This study aims to evaluate the expansion strategy at HM Hospital using a SWOT analysis based on its financial and non-financial performance. The theory and concepts used are Resource Based View Theory (RBV), SWOT analysis, theory of performance, and expansion. This research uses quantitative and qualitative methods based on case study analysis of HM Hospital. The results showed that the financial performance of HM Hospital based on financial ratios was still quite good in terms of liquidity, activity, solvency and investment ratios. However, in terms of profitability, it has not achieved sustainable profits and has tended to still suffer losses in the last four years. Based on non-financial performance, HM Hospital which operates distinctive of heart and internal medicine is already good in terms of buildings, technology, organization, innovation, reputation and services that focus on middle to lower patients. HM Hospital focuses on the best cost strategy to peak competitive advantage. Based on the evaluation of financial and non-financial performance, HM Hospital can focus on four strategies, it is ST(Strength-Threat), SW(Strength-Weakness), WO(Weakness-Opportunity) and WT (Weakness-Threat). By maximizing it, HM Hospital's future expansion strategy can be growth by opening new branches in the form of clinics or hospitals and successfully being listed on the Indonesia Stock Exchange (IDX) in 2024 with careful preparation and planning.*

**Keywords:** Business Expansion, Performance, SWOT Analysis.

## PENDAHULUAN

Perekonomian dunia yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk terus berkembang sehingga dibutuhkan peningkatan inovasi dan kinerja yang unggul (Al-Kalouti, 2020). Dalam mengembangkan perusahaan diperlukan pendanaan yang cukup dari sisi internal maupun eksternal guna mencapai tujuan menjadi semakin besar (Pinkow, 2020). Susilo (2014) mengatakan bahwa sebelum mendapatkan pendanaan, terutama dari pihak luar misalnya melalui *Initial Public Offering* (IPO), evaluasi kinerja keuangan merupakan hal penting yang akan diperhatikan oleh pemangku kepentingan untuk mengukur sejauh mana efektivitas pengendalian perusahaan. Selain itu, evaluasi non keuangan juga tidak kalah penting dalam menganalisis secara strategis kondisi perusahaan ke depan dengan melihat aset, sumber daya manusia, teknologi dan kapabilitas perusahaan sebagai diferensiasi (Banker, 2022). Studi ini berfokus pada industri kesehatan dikarenakan pelayanan kesehatan di Indonesia berkembang sangat pesat sejalan dengan kepuasan pelanggan dan peningkatan kualitas yang sebaik mungkin bagi masyarakat. Selain itu, isu *smart hospital* 4.0 menjadi hal penting di tengah maraknya peningkatan efektivitas dan efisiensi entitas rumah sakit saat ini. Rumah sakit dan fasilitas kesehatan mengadopsi desain dan teknologi terintegrasi untuk meningkatkan layanan dan perawatan bagi berbagai macam pasien.

Berdasarkan data Dukcapil (2022) jumlah penduduk Indonesia mencapai 275.361.267 jiwa terdapat 30% orang yang mengalami keluhan kesehatan (Kementerian kesehatan, 2022), jumlah

tersebut sejalan dengan kondisi rumah sakit yang ada secara riil belum dapat dilayani oleh rumah sakit pemerintah. Hal ini tertuang dalam data Kementerian Kesehatan (2019) sebanyak 63% rumah sakit di Indonesia dimiliki swasta, sebanyak 2813 rumah sakit per akhir tahun 2018, terdiri dari 2269 rumah sakit umum dan 544 rumah sakit khusus, swasta sektor memiliki 1.787 rumah sakit atau 63,5% dari total, sisanya 529 rumah sakit dimiliki oleh pemerintah kabupaten dan 141 dimiliki oleh pemerintah provinsi, dan hanya 33 unit dimiliki oleh pemerintah pusat. Oleh karena itu peran rumah sakit swasta juga sangat positif dalam memenuhi kebutuhan anggaran (Wirawan, 2015).

Perusahaan yang menjadi objek studi kasus adalah Rumah Sakit HM, rumah sakit swasta yang *niche* karena khusus menangani pasien yang menderita penyakit organ dalam dan jantung. Menurut Bisnis Indonesia (2022) rumah sakit spesialis jantung jumlahnya masih sangat sedikit di Indonesia, bedah jantung terbuka di Indonesia hanya bisa ada di 20 provinsi, akibatnya antreannya menjadi panjang. Selain itu, faktanya bahwa penyebab kematian paling tinggi adalah jantung, oleh karenanya perlu ada semakin banyak pengembangan rumah sakit jantung di Indonesia. Menurut Direktur Sumber Daya Manusia dan Direktur Keuangan Rumah Sakit HM, kedepannya Rumah Sakit HM akan melakukan ekspansi terus menerus dengan membuka cabang di kota lain yang masih kekurangan rumah sakit jantung serta ada keinginan untuk melakukan *Initial Public Offering* (IPO) di pasar modal, rencana tenggat waktunya pada semester satu tahun 2024. Namun, belum ada analisis rangka mengukur sumber daya dari segi finansial dan non finansial oleh RS HM. Dengan *Initial Public Offering* (IPO) di masa mendatang, RS HM yakin ini gerbang perusahaan memperoleh dana investor untuk menambah permodal bisnisnya penting sebagai langkah meningkatkan permodalan bisnisnya dalam melebarkan sayap bisnisnya.

Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah *Resource-Based View* (RBV) dan analisis SWOT, *resource based view* adalah teori yang memandang perusahaan secara luas yang mengakui bahwa kemampuan yang unik dan penting sangat dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sedangkan analisis SWOT adalah teori yang menjelaskan bagaimana *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* perusahaan sehingga bisa menjadi evaluasi dalam pengembangan perusahaan ke depan. Pada penelitian sebelumnya sudah banyak dijelaskan bagaimana ekspansi sebuah bisnis dilakukan hanya dilihat dari satu sisi saja yaitu kinerja keuangan saja atau kinerja non keuangan. Misalnya untuk kinerja keuangan lebih fokus pada perhitungan analisis keuangan perusahaan yaitu rasio keuangan berupa *return on assets*, *financial leverage*, *company size* serta *underpricing* (Widhiastina, 2016). Sedangkan untuk kinerja non keuangan banyak membahas mengenai strategi bisnis, peningkatan kualitas, *market attractiveness* dan integrasi keuangan (Alexander, 2006). Jadi belum ada jurnal yang melakukan analisis ekspansi bisnis dari kedua sisi baik dari sisi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diangkat topik mengenai bagaimana ekspansi bisnis sebuah rumah sakit dievaluasi dari dua sisi kinerja yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan,

Bertolak belakang dari hal tersebut, penulis mengangkat topik yang berkaitan dengan analisis SWOT strategi ekspansi bisnis dari Rumah Sakit HM sebagai rumah sakit khusus jantung sehingga bisa meluaskan sayap usahanya semaksimal mungkin dari aspek kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Penelitian ini dilakukan sebagai upaya dalam memberikan pandangan kedepan bagi Rumah Sakit HM agar semakin siap dalam melakukan ekspansi lebih baik lagi.

## STUDI LITERATUR

### Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan dapat dilihat dari bagaimana laporan keuangan berjalan, laporan keuangan dapat dianalisis dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara pos-pos tertentu di neraca atau laporan laba rugi secara individual atau kombinasi dari dua laporan yang memiliki hubungan yang relevan (Harahap, 2007). Tiga tujuan analisis laporan keuangan menurut Prastowo (2005) adalah alat penyaringan dalam investasi merger, alat peramalan untuk melihat kinerja keuangan masa depan dan alat diagnostik untuk masalah manajemen operasi perusahaan. Menurut Corporate Finance Institute (2020), analisis rasio penting untuk mengukur perbandingan dua perusahaan yang berbeda dalam ukuran operasi dan gaya manajemen. Rasio keuangan dapat digunakan untuk mengukur efisiensi operasi perusahaan dan bagaimana keuntungan bisnis ditinjau.

## Kinerja Non Keuangan

Kinerja non keuangan adalah pengukuran yang dilihat berdasarkan kinerja perusahaannya, kinerja non keuangan dapat dilihat dari teori Resource-Based View (RBV), ini merupakan teori yang memberikan pandangan tentang perusahaan yang mengakui bahwa kemampuan unik dan penting diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya perusahaan merupakan faktor penting yang mendukung keberhasilannya di pasar, sumber daya perusahaan merupakan modal yang dimiliki perusahaan untuk mencapai efisiensi dan meningkatkan efektivitas perusahaan (Barney, 2001). Indikator RBV dalam mengukur strateginya terdiri dari dua jenis yaitu *Resources dan Capabilities* atau sumber daya dan kapabilitas perusahaan (Robbins, 2002).

## Analisis SWOT

Menurut Rozmi (2018) analisis SWOT merupakan analisis fundamental bagi organisasi dalam mengevaluasi posisi pasar yang signifikan dari sisi internal dan eksternal. Sisi internal meliputi aspek kekuatan dan kelemahan (SW) yang biasanya masih berada di bawah kendali bisnis, sedangkan sisi eksternal meliputi peluang dan tantangan (OT) yang biasanya berada di luar kendali bisnis. Analisis SWOT menghasilkan Matriks SWOT yang dapat menilai empat aspek yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Perusahaan dapat mengembangkan empat strategi yaitu SO (*Strength-Opportunity*) untuk memanfaatkan peluang, ST (*Strength-Threat*) untuk menghindari ancaman, WO (*Weakness-Opportunity*) untuk memperkenalkan peluang baru dan mengurangi kelemahan dan WT (*Weakness-Threats*) untuk menghindari ancaman dengan meminimalkan kelemahan.

## Strategi Analisis Perusahaan

Thompson (2020) mengatakan bahwa strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan, strategi dibuat sebagai tindakan untuk meningkatkan daya saing terhadap pesaing. Nilai tambah tersebut antara lain harga terjangkau, produk berkualitas, dan fitur terbaik. Ada tiga strategi bersaing berdasarkan keunggulan kompetitif, yaitu strategi keunggulan biaya rendah yang menetapkan harga rendah di pasar. Lalu *differentiation strategy*, strategi yang cenderung mendorong perusahaan untuk memiliki keunikannya tersendiri. Terakhir strategi biaya terbaik. Strategi ini merupakan perpaduan antara strategi biaya rendah dan diferensiasi, penawaran produknya menggunakan biaya lebih rendah dibanding pesaing dan tetap memperoleh keuntungan yang menarik.

## Strategi Ekspansi

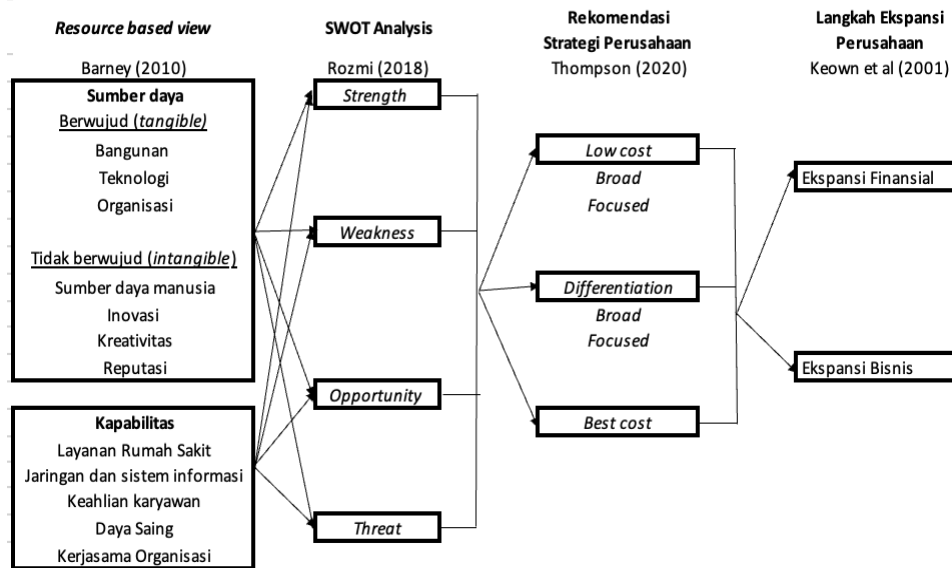
Ekspansi menurut (Barringer, 1998) adalah suatu bentuk perluasan modal, baik modal kerja maupun modal tetap yang digunakan terus menerus oleh perusahaan. Ada dua jenis ekspansi yaitu pertama ekspansi bisnis, yaitu perluasan yang mengakibatkan perubahan struktur modal. Oleh karena itu, perusahaan tidak menambah aktiva tetap sehingga tidak diperlukan penambahan modal jangka panjang sehingga tidak mengakibatkan perubahan struktur modalnya. Ini juga dikenal sebagai ekspansi bertahap. Lalu ada ekspansi finansial yang dilakukan untuk meningkatkan keuangan perusahaan, misalnya dengan membeli alat produksi yang tahan lama, memodernisasi alat produksi lama, mendirikan pabrik baru, mengambil alih perusahaan lain, melakukan *merger* dengan perusahaan lain dan lain-lain.

## METODE

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dan kualitatif dengan *single case* pada strategi ekspansi Rumah Sakit HM. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Jantung HM yang terletak di Cirebon Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini mengambil fokus pada data keuangan berupa laporan keuangan yang sudah diaudit dan data non keuangan berupa wawancara terkait sumber

daya manusia, teknologi yang dimiliki, pelayanan yang dilakukan serta strategi yang dijalankan pada Rumah Sakit HM pada periode berjalan tahun 2017-2020.

Beberapa data dikategorikan dalam penelitian ini yang berguna sebagai suatu bahan analisis, kategori tersebut mencakup data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Data primer diambil dari wawancara dan observasi, wawancara yang dilakukan melibatkan pihak pembuat laporan keuangan serta pihak-pihak yang bertanggungjawab terkait dengan pengelolaan strategi di RS HM, sedangkan observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk melihat kondisi pelayanan yang terlihat secara langsung di RS HM. Selain itu terdapat data sekunder, data yang tidak diperoleh dari sumber data langsung atau data primer, datanya didapatkan dari sumber lain yang relevan. Data sekunder penelitian ini adalah data laporan keuangan yang telah diaudit mulai tahun 2017-2020, selain itu didapatkan dari mempelajari literatur, buku, artikel dan bacaan lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.



**Gambar 1.** Kerangka Penelitian  
 Sumber : Hasil olah data penulis

Konsep penelitian ini meneliti mulai dari mengidentifikasi empat laporan keuangan perusahaan Rumah Sakit HM pada cabang rumah Sakit Jantung HM Cirebon yang terdiri dari Laporan Keuangan Neraca, Laba Rugi, Arus Kas dan Perubahan Modal serta analisis dari kinerja non keuangan selama 4 tahun yaitu 2017-2020. Hasil penelitian berupa langkah ekspansi bisnis dan ekspansi finansial Rumah Sakit HM sehingga bisa menjadi masukan dan saran bagi perusahaan dalam melakukan pengembangan usaha kedepannya.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan beberapa dokumen yang diperlukan. Dokumen pada penelitian ini antara lain; Laporan Keuangan tahun 2017-2020 b serta data organisasi berupa struktur organisasi dan jumlah pegawai yang dibedakan oleh jenis kelamin dan profesi di Rumah Sakit HM. Selain itu wawancara, dalam penelitian ini dilakukan secara semi-terstruktur karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman dan pengetahuan yang lebih mendalam, selain itu juga mencegah pembicaraan melebar sehingga diskusi tidak ada akhir yang pasti (Gubrium, 2001). Wawancara dilakukan via *online video meeting* dan sudah mendapatkan izin untuk direkam berupa audio dan video serta mengambil foto di akhir sesi wawancara. Wawancara aktor-aktor kunci pada RS HM dilakukan pada manajemen RS HM yang terlibat secara langsung pada penerapan kinerja keuangan dan non keuangan di RS HM yaitu Direktur Utama, Direktur Sumber Daya Manusia dan Organisasi, Direktur Keuangan dan Kepala Bagian Keuangan, Manajer Pelayan Medis, Manajer Diagnostik Non Invasif, Manajer Pemasaran, Direktur Regional, Manajer Penunjang Medis dan Manajer Perencanaan dan Pengembangan Bisnis

Terakhir yaitu observasi, dilakukan pengamatan secara langsung pada objek yang diteliti, dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Observasi dilakukan dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis dan terarah terhadap gejala pada objek penelitian, observasi yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung kondisi lapangan RS HM untuk mengetahui bagaimana alur pelayanan yang terjadi, pasien yang dirawat serta teknologi yang dimiliki RS HM.

### HASIL

Rumah Sakit HM didirikan tahun 2013, ini merupakan rumah atau pusat manajemen RS dan klinik jantung di seluruh cabang. Selanjutnya di tanggal 5 Januari 2013 diresmikan secara operasional RS Jantung HM Cirebon sebagai layanan kesehatan jantung pertama milik HM Group. Rumah Sakit ini memiliki spesialisasi di Jantung dan berlokasi utama di Cirebon Jawa Barat, RS HM memiliki 7 cabang diantaranya 2 rumah sakit dan 5 klinik, bertempat masing-masing di Cirebon, Indramayu, Kuningan, Majalengka, Subang dan Malang. Visi rumah sakit adalah menjadi Rumah Sakit terbaik dan terpercaya dalam pelayanan kesehatan jantung kepada masyarakat. Sedangkan misinya adalah memberikan pelayanan kesehatan jantung dengan standar kualitas terbaik, memperluas jangkauan pelayanan kesehatan jantung kepada masyarakat dan membangun SDM yang profesional dan terpercaya. Tata Nilai Perusahaan Rumah Sakit HM berupa PRIMA yaitu sebagai berikut yaitu; P: PROFESIONAL, R: RAMAH, I: INTEGRITAS, M: MUTU dan A: AMAN. Visi, misi dan tata nilai perusahaan sesuai dengan semangat Rumah Sakit HM yang memiliki strategi dalam pemerataan kebutuhan pelayanan jantung di berbagai daerah terpencil yang belum terjangkau, sehingga memberikan solusi bagi para penyintas penyakit jantung yang khususnya berasal dari keluarga menengah ke bawah karena mayoritas pasien adalah pengguna BPJS.

#### Analisis Kinerja Keuangan

**Tabel 1.** Hasil analisis rasio likuiditas Rumah Sakit HM

ANALISIS RASIO KEUANGAN	TAHUN				Kondisi ideal
	2017	2018	2019	2020	
<b>RASIO LIKUIDITAS</b>					
<i>CURRENT RATIO</i>	2,23	1,89	1,29	0,95	>2 kali
<i>QUICK RATIO</i>	2,06	1,82	1,24	0,91	>1 kali
<i>CASH RATIO</i>	0,71	0,13	0,25	0,11	>1 kali
<i>CASH TURNOVER</i>	5,80	18,87	7,63	19,13	>1 kali
<i>INVENTORY TO NWC</i>	0,14	0,08	0,19	-0,93	Positif Namun, semakin tinggi nilainya maka semakin likuid, artinya inventori semakin sulit dikonversi.

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 1 dapat disimpulkan mayoritas nilai likuiditas masih **kurang baik** pada 4 tahun terakhir karena nilai *current ratio*, *cash ratio* dan *inventory to NWC* masih kurang ideal, namun untuk *quick ratio* dan *cash turnover* masih tergolong baik karena nilainya memenuhi kondisi ideal, jadi Rumah Sakit HM cukup baik memelihara kewajiban jangka pendeknya.

**Tabel 2.** Hasil analisis rasio aktivitas Rumah Sakit HM

ANALISIS RASIO KEUANGAN	TAHUN				Kondisi ideal
	2017	2018	2019	2020	
<b>RASIO AKTIVITAS</b>					Makin tinggi nilainya, penggunaan aset semakin efektif.
<i>TOTAL ASSETS TURNOVER</i>	0,68	0,50	0,61	0,52	
<i>FIXED ASSET TURNOVER</i>	2,33	2,24	2,24	1,95	
<i>RECEIVABLE TURNOVER</i>	-	3,36	2,60	2,52	
<i>INVENTORY TURNOVER</i>	24,20	32,64	35,27	47,10	
<i>WORKING CAPITAL TURNOVER</i>	3,34	2,64	6,59	-43,76	

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 2 di aspek aktivitas dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit HM **sudah efisien** dalam menggunakan seluruh sumber energi yang dimilikinya baik dari aset, aset tetap, penagihan piutang dan modal kerja bersihnya.

**Tabel 3.** Hasil analisis rasio solvabilitas Rumah Sakit HM

ANALISIS RASIO KEUANGAN	TAHUN				Kondisi ideal
	2017	2018	2019	2020	
<b>RASIO SOLVABILITAS</b>					<1 kali
<i>DEBT TO ASSETS RATIO</i>	0,43	0,50	0,51	0,50	
<i>DEBT TO EQUITY RATIO</i>	0,74	0,99	1,04	0,99	
<i>LTDTER</i>	0,45	0,57	0,39	0,48	
<i>TIMES INTEREST EARNED</i>	1124 kali	670 kali	1226 kali	626 kali	

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa mayoritas kondisi rasio solvabilitas **sudah baik** karena nilainya sudah berada pada batas ideal pada masing-masing rasio, hal ini mengartikan bahwa porsi dana pihak ketiga semakin besar dalam menunjang kegiatan perusahaan karena mampu dipenuhi oleh aset dan modalnya. Hal ini menjadi suatu tolak ukur positif karena penilaian pihak kreditur selaku pihak yang diharapkan mengembangkan perusahaan semakin berkontribusi dalam pengembangan perusahaan.

**Tabel 4.** Hasil analisis rasio profitabilitas Rumah Sakit HM

ANALISIS RASIO KEUANGAN	TAHUN				Kondisi ideal
	2017	2018	2019	2020	
<b>RASIO PROFITABILITAS</b>					>10%
<i>PROFIT MARGIN ON SALES</i>	25%	23%	17%	5%	
<i>GROSS PROFIT MARGIN</i>	54%	46%	35%	28%	
<i>NET PROFIT MARGIN</i>	18%	9%	-2%	11%	
ROI	12%	5%	-1%	5%	Semakin tinggi semakin baik
ROA	12%	5%	-1%	5%	>2%
ROE	21%	9%	-3%	11%	>8,32%

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan berdasarkan rasio profitabilitas selama 4 tahun terakhir adalah kurang baik, hal ini menandakan bahwa Rumah Sakit HM **belum memberikan profit atau keuntungan yang maksimal** bagi perusahaan dari sisi operasionalnya dan cenderung masih rugi dalam beberapa tahun terakhir karena lebih fokus dalam pengembangan perusahaan. Maka perlu adanya strategi baru dalam tercapainya profit yang maksimum ke depan seiring ekspansi bisnis dilakukan

**Tabel 5.** Analisis *cashflow*

Rasio Arus Kas	2017	2018	2019	2020
Rasio kas kewajiban	-0,84	-0,58	-0,37	0,33
Rasio kas operasi bunga	-423,75	-357,79	-681,91	306,12
Rasio kas modal	-0,24	-0,24	-0,24	0,17
Rasio arus kas utang	-0,33	-0,25	-0,23	0,17
Rasio kas laba	-1,14	-2,72	8,80	1,52
Rasio investasi	1,54	0,96	3,26	-65,09
Rasio indeks pendanaan eksternal	-0,51	-0,60	-0,58	-0,60

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 5 dapat disimpulkan berdasarkan analisis cash flow **masih cukup baik**, karena walaupun arus kas operasional dan investasi yang besar dikeluarkan oleh Rumah Sakit HM, hal ini cenderung menjadi sinyal positif bahwa investasi dikelola secara maksimal oleh Rumah Sakit HM dalam meningkatkan kapasitas perusahaan dan pengembangan cabang. Rumah Sakit HM masih mampu dalam mendapatkan pendanaan dari pihak investor stagnan di angka Rp 20 Miliar pada di tahun 2017-2019, walaupun sempat turun menjadi Rp -15 Miliar di tahun 2020. Jadi dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit HM cukup sehat secara laporan arus kas.

### Analisis Kinerja Non Keuangan

Berdasarkan kinerja non keuangan Rumah Sakit HM didasarkan dari teori *resource based view* yang terdiri atas sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Sumber daya perusahaan terdiri atas sumber daya berwujud dan tidak berwujud, sumber daya berwujud terdiri atas bangunan, teknologi dan organisasi sedangkan sumber daya tidak berwujud yaitu inovasi dan kreativitas serta reputasi perusahaan. Sedangkan kapabilitas perusahaan terdiri atas layanan rumah sakit, keahlian karyawan, daya saing serta kerjasama organisasi.

**Tabel 6.** Analisis Kinerja non keuangan

No	Kinerja Non Keuangan	Sub Kinerja non keuangan	Pembahasan
1	Sumber Daya Perusahaan		
1.1	Berwujud	Bangunan	Terdapat 7 cabang rumah sakit di berbagai lokasi yaitu pada lokasi <i>tier 2</i> dan <i>tier 3</i> . Rumah Sakit yang berlokasi di Cirebon terdiri atas 1 bangunan Rumah Sakit saja yang memberikan pelayanan di bidang jantung dan penyakit dalam. Adapun fasilitas medis di Rumah Sakit HM yaitu Ambulance, Radiologi, Apotek, Rawat Inap, Laboratorium dan Ruang UGD. Sedangkan fasilitas umumnya yaitu Layanan 24 jam, parkir dan ruang tunggu.

1.2		Teknologi	Pada teknologi keuangannya, Rumah Sakit HM sudah menerapkan Sistem Informasi Akuntansi melalui jaringan pada pihak ketiga yaitu HAMIS (HM <i>Information System</i> ) di PT sehingga Laporan Keuangannya sudah terotomatisasi dibuat setiap periode berjalan. Namun laporan konsolidasi Rumah Sakit HM masih dilakukan secara manual, lalu di Rumah Sakit HM Cirebon belum menerapkan HAMIS, jadi masih menggunakan aplikasi TERAMEDIK (Aplikasi integrasi Rumah Sakit HM) yang terintegrasi antar divisi di Rumah Sakit HM.
		Organisasi	Jumlah sumber daya manusia nya terdapat 627 orang pegawai dengan bagian medis serta non medis dalam keberlangsungan operasional perusahaan. Dalam hal kepemimpinannya, terdapat manajer dan direktur di setiap divisi yang diberikan pemahaman mendalam dalam bidang terkaitnya.
1.3	Tidak Berwujud	Inovasi dan Kreativitas	Seiring berkembangnya Rumah Sakit HM, inovasi dan kreativitas semakin dimunculkan, terdapat beberapa strategi yang dilakukan yaitu strategi <i>holding</i> , strategi bisnis dan strategi ekstensifikasi pelayanan, salah satunya dengan adanya rehabilitasi medik khusus bagi pasiennya.
1.4		Reputasi	Rumah Sakit HM sudah berakreditasi B pada klasifikasi tipe rumah sakit umum tipe B yang khusus melayani jantung dan penyakit dalam. Pasien BPJS sebanyak puluhan ribu orang, reputasi Rumah Sakit HM didukung oleh pemasaran yang dilakukan bagian pemasaran yang dilakukan secara <i>offline</i> dan <i>online</i> .
2	Kapabilitas Perusahaan		
2.1	Layanan Rumah Sakit		Sudah mengacu pada Standar Mutu Rumah Sakit versi KARS 2012 yang mengartikan standar pelayanannya berfokus pada keselamatan pasien, standar manajemen rumah sakit dan Millenium Development Goals (MDGs).
2.2	Keahlian Karyawan		Keahlian karyawan sudah didasarkan pada perannya masing-masing, misalnya untuk dokter spesialis diharuskan memiliki spesifikasi spesialis pada bidang jantung. Peran lainnya menyesuaikan dengan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing. Dilakukan pelatihan secara rutin baik <i>in house</i> maupun dilakukan di <i>external</i> .
2.3	Daya Saing		Persaingan Rumah Sakit HM diantara rumah sakit lainnya termasuk menjadi salah satu yang unggul, posisi Rumah Sakit HM menjadi pemilik rumah sakit dan klinik pada <i>tier 2</i> dan <i>tier 3</i> khusus rumah sakit jantung dan penyakit dalam. Rumah Sakit HM juga merupakan Rumah Sakit spesialis jantung terbanyak yang sudah tersebar di wilayah daerah bukan hanya di kota besar saja.
2.4	Kerjasama Organisasi		Kerjasama sudah dilakukan dalam bidang pendidikan dalam penyediaan dokter spesialis dari suatu Universitas Negeri, hal ini mendukung pengadaan dokter spesialis di Rumah Sakit HM. Selain itu terdapat kerjasama di bidang pemerintahan yaitu dengan Dinas Kesehatan dan BPJS Kesehatan.

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, pembahasan penelitian diuraikan berdasarkan analisis SWOT atas kinerja keuangan dan non keuangan serta analisis ekspansi bisnis yang dilakukan, penjelasannya sebagai berikut :

### Analisis SWOT Kinerja Keuangan

**Tabel 7.** Analisis SWOT Kinerja Keuangan

<p><i>STRENGTH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memiliki kekuatan dari segi pendapatan karena ada rumah sakit yang sudah beroperasi dengan baik (RS HM Kedawung).</li> <li>• Arus kas investasi memainkan peran yang sangat penting di Rumah Sakit HM.</li> <li>• Kesehatan keuangan masih cukup aman dan positif dengan segala ekspansi yang dilakukan.</li> </ul>	<p><i>WEAKNESS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsolidasi sistem keuangan yang belum sepenuhnya terintegrasi, masih dikembangkan oleh tim internal.</li> <li>• Arus kas operasional Rumah Sakit HM masih belum signifikan naik.</li> <li>• Sistem penunjang medis yang belum <i>by system</i> sehingga dapat meningkatkan efisiensi penyerapan biaya.</li> </ul>
<p><i>OPPORTUNITY</i></p> <p>Meningkatkan peluang dalam IPO sehingga dapat menambah modal untuk pendanaan ekspansi.</p>	<p><i>THREAT</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesaing yang bisa lebih cepat dalam hal ekspansi bisnis dan ekspansi finansial.</li> <li>• Tidak ada dukungan keuangan langsung dari pemerintah karena rumah sakit swasta</li> </ul>

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 7 dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT menghasilkan matriks SWOT yang menilai pada 4 aspek yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (Jackson et al, 2003). Analisis SWOT pada Rumah Sakit HM dari sisi keuangan memperlihatkan bahwa faktor kekuatan Rumah Sakit HM menjadi faktor yang mendorong dalam pengembangan perusahaan dibandingkan faktor kelemahannya, serta posisi faktor peluang dapat menjadi kesempatan bagi Rumah Sakit HM terus berekspansi secara pendanaan dan bisa meminimalis faktor ancaman.

**Analisis SWOT Kinerja Non Keuangan**

**Tabel 8.** Analisis SWOT Kinerja Non Keuangan

<p><i>STRENGTH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bangunan</b> → 1) Gedung rumah sakit dan klinik terus bertambah. 2) Sarana dan prasarana sangat mumpuni dalam melayani pasien.</li> <li>• <b>Organisasi</b> → 1) Evaluasi dengan pertemuan berkala, 2) Membangun budaya perusahaan yang positif.</li> <li>• <b>Inovasi dan Kreativitas</b> → Jaringan yang kuat.</li> <li>• <b>Reputasi</b> → 1) <i>Brand image</i> positif 2) Fasilitas dan modalitas adalah kateterisasi jantung. 3) mengintegrasikan layanannya pada aplikasi Alodokter</li> <li>• <b>Pelayanan Rumah Sakit</b> → 1) Perluasan pelayanan, ada untuk penyakit dalam, paru, syaraf dan rehabilitasi medik. 2) Umpan balik konsumen selalu dievaluasi.</li> <li>• <b>Keahlian Karyawan</b> → <i>Training</i>/pelatihan dilakukan secara periodik.</li> <li>• <b>Daya Saing</b> → <i>Niche</i> spesialis penyakit jantung dan penyakit dalam dan mayoritas pasien (98%) pemegang asuransi BPJS.</li> <li>• <b>Kerjasama Organisasi</b> → 1) Kerjasama yang kuat dengan pemerintah, 2) Kerjasama dengan Universitas Padjadjaran dalam upaya pengadaan dokter spesialis.</li> </ul>	<p><i>WEAKNESS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teknologi</b> → Keseluruhan sistem masih belum dikembangkan secara maksimal.</li> <li>• <b>Organisasi</b> → Tata kelola yang masih belum terstruktur. Belum adanya kepala unit yang lengkap di bagian penunjang medik di setiap unit.</li> <li>• <b>Reputasi</b> → Strategi promosi tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman karena keterbatasan dan terikat dengan UU Rumah Sakit.</li> <li>• <b>Pelayanan rumah sakit</b> →       <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian penunjang medis yang kapasitasnya terhambat tidak dapat memenuhi kebutuhan pasien yang <i>urgent</i>.</li> <li>- Kekurangan dokter jantung jika tidak sesuai dengan jam praktek (sulit mencari penggantinya).</li> <li>- Kurangnya pelayanan program Jamkesmas, Jamkesda difokuskan pada BPJS.</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>OPPORTUNITY</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bangunan</b> → Meningkatkan sarana dan prasarana khususnya poliklinik.</li> <li>• <b>Teknologi</b> → Sistem yang dapat diperbaiki menjadi lebih baik.</li> <li>• <b>Reputasi</b> → Meningkatkan promosi secara agresif terutama di media sosial dan web.</li> <li>• <b>Daya Saing</b> → Meningkatnya ekspansi usaha menembus 10 kota atau lebih dan membuka di luar Jawa juga.</li> <li>• <b>Kerjasama Organisasi</b> → Bekerja sama dengan perguruan tinggi yang lebih terkemuka dalam meningkatkan jumlah dokter spesialis, perawat dan tenaga medis lainnya.</li> </ul>	<p><i>THREAT</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pengaduan pelayanan dan penunjang medis</b> yang tidak dievaluasi dengan cepat dapat menurunkan mutu pelayanan rumah sakit.</li> <li>• <b>Vendor dalam hal dukungan medis</b> yang tidak memiliki kapasitas yang mumpuni akan menghambat proses dukungan medis.</li> </ul>

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 8 dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT dari sisi kinerja keuangan pada Rumah Sakit HM memperlihatkan bahwa faktor kekuatan Rumah Sakit HM unggul pada faktor utama berupa jaringan, reputasi dan pelayanan yang mendukung untuk terus berkembang dibandingkan kelemahannya. Dari sisi peluang juga bisa semakin meningkatkan kualitas Rumah Sakit HM kedepan dalam hal daya saing dan kerjasama organisasi, faktor ancaman bisa dihindari dengan terus melakukan evaluasi berkelanjutan pada sisi pengaduan pasien dan vendor medis.

### Analisis Strategi Rumah Sakit

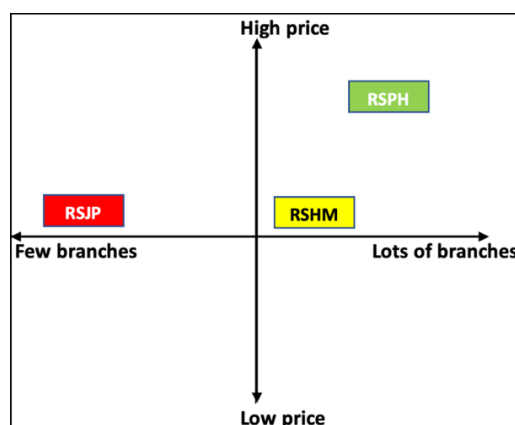
**Tabel 9.** Analisis strategi Rumah Sakit HM

Strategi SO	Strategi WO	Strategi ST	Strategi WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperluas pangsa pasar Rumah Sakit HM.</li> <li>- Menyukseskan peluang IPO di bursa efek dengan mempersiapkan dokumentasi hukum, mengatur strategi penawaran dan membuat tim khusus IPO.</li> <li>- Meningkatkan fasilitas dan prasarana klinik sebagai cabang utama HM Group.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengkaji kualitas jasa berdasarkan <i>feedback</i> pasien.</li> <li>- Mengevaluasi prosedur pelayanan yang masih kurang efektif.</li> <li>- Meningkatkan sistem secara keseluruhan</li> <li>- Meningkatkan kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi dalam meningkatkan jumlah dokter spesialis dan perawat professional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalin Kerjasama dengan Rumah Sakit lain untuk bisa mengembangkan reputasi.</li> <li>- Meningkatkan hubungan kerjasama dengan pemerintah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan promosi masif baik di <i>offline</i> maupun <i>online</i>.</li> <li>- Evaluasi penyerapan anggaran pemasaran secara efektif dan efisien.</li> <li>- Meningkatkan kualitas pelayanan terbaik bagi pasien regular maupun BPJS.</li> </ul>

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan tabel 9, Analisis strategi perusahaan yang diterapkan Rumah Sakit HM adalah *best cost strategy* dan diidentifikasi melalui matriks SWOT antara lain dilihat dari 4 strategi yaitu strategi SO untuk memanfaatkan peluang, strategi ST untuk menghindari ancaman, strategi WO untuk memperkenalkan peluang baru dengan mengurangi kelemahan dan strategi WT untuk menghindari ancaman dengan meminimalkan kelemahan (Benzaghta, 2021). Rumah Sakit HM bisa dibidang mampu untuk bersaing dengan para kompetitor yang bergerak di bidang yang sama serta layak untuk meneruskan kegiatan ekspansi yang sudah dilakukannya dalam bidang finansial dan bisnis.

### Strategi Perusahaan



**Gambar 2.** Analisis *Segmenting Target* dan *Positioning Competitor*

Sumber : Hasil olah data penulis (2022)

Berdasarkan gambar 2 di atas terlihat bahwa posisi *Mapping Competitive Positioning* menunjukkan bahwa Rumah Sakit HM pada posisi *middle price* dan *middle branches* karena fokus pada pasien BPJS serta memiliki 7 cabang sampai saat ini, sedangkan Rumah Sakit PH pada posisi *high price* dan *lots of branches* karena fokus pada pasien reguler serta memiliki 14 cabang sampai saat ini. Terakhir Rumah Sakit JP pada posisi *middle price* dan *few of branches* karena berfokus pada pasien BPJS dan belum memiliki cabang rumah sakit. Jadi dapat disimpulkan Rumah Sakit HM perlu meningkatkan cabang dalam penambahan klinik dan rumah sakit dan tetap bertahan dengan target pasien BPJS di tier 2 dan 3 sebagai sebuah keunggulan *competitive advantage*. Selain itu Strategi yang diterapkan oleh Rumah Sakit HM adalah strategi *best cost* yaitu dengan menetapkan harga yang cenderung rendah dengan produk diferensiasi berupa jasa spesialis organ jantung dan organ dalam. Strategi ini diterapkan perusahaan dengan menerapkan harga yang tidak terlalu mahal karena dibantu oleh BPJS kesehatan yang menysasar masyarakat dengan pasar menengah ke bawah yang mengalami penyakit jantung ataupun penyakit organ dalam.

### Analisis Ekspansi Perusahaan

Ekspansi yang bisa dilakukan perusahaan bisa diterapkan dari dua sisi yaitu ekspansi finansial dan ekspansi bisnis. Pada Rumah Sakit HM, pengembangan bisnis dibawah oleh Bagian Perencanaan dan Pengembangan Bisnis yang tugasnya lebih mengarahkan pada strategi jangka panjang untuk bisa menargetkan dalam membangun *center* jantung dan jangka pendek sebagai katalis perubahan dalam memberikan sosialisasi pada masyarakat dalam pemeratakan pemahaman tentang jantung sekaligus memberikan pelayanannya. Penjelasan atas ekspansi terdiri atas ekspansi finansial dan ekspansi bisnis yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Ekspansi finansial, Rumah Sakit HM telah menerapkan dana berasal dari internal dan pihak ketiga, kedepannya akan dilakukan IPO sebagai upaya dalam meningkatkan pendanaan dan membuka pengembangan bisnis agar lebih banyak dibangun RS atau Klinik baru. IPO rencananya dilakukan pada semester 1 tahun 2024, sudah dilakukan banyak persiapan menuju IPO kelak. Dengan adanya IPO maka *capital structure* akan stabil dan bisnis akan *sustainability*, sehingga dalam beberapa tahun bisa menghasilkan *cash flow* sendiri serta mengalami pertumbuhan yang signifikan.
2. Ekspansi bisnis, ekspansi bisnis dilakukan Rumah Sakit dengan terus melakukan pengembangan dari beberapa tahun terakhir ini, akan ada 3 bangunan yang dibangun di tahun 2022 dan 10 cabang di tahun 2023-2024, hal ini merupakan strategi agresif yang dilakukan Rumah Sakit HM.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit HM bisa terus melanjutkan ekspansi bisnisnya dengan cara melakukan penambahan cabang dan klinik baru khususnya di luar pulau Jawa, misalnya di daerah yang masih sulit pelayanan jantung dan penyakit dalam. Lalu meningkatkan sarana dan prasarana dengan memperbaiki fasilitas yang kurang memadai agar bisa memberikan peningkatan kualitas pada pasien. Ketiga mempersiapkan rencana IPO dengan dokumentasi dan *announcement* sebaik mungkin pada publik. Terakhir adalah bisa meningkatkan ekstensifikasi pelayanan dengan praktek dokter umum yang lebih lengkap.

### KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit HM yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis SWOT pada strategi ekspansi dalam pengembangan Rumah Sakit HM sehingga bisa diberikan pandangan rekomendasi ke depannya dalam hal strategi ekspansi nya. Analisis SWOT pada Rumah Sakit HM memperlihatkan bahwa faktor kekuatan Rumah Sakit HM lebih besar dibandingkan faktor kelemahannya, serta posisi faktor peluang lebih besar dibandingkan faktor ancaman. Analisis strategi perusahaan yang diterapkan Rumah Sakit HM adalah *best cost strategy* dan diidentifikasi melalui matriks Ekspansi perusahaan dilakukan sebagai bentuk perluasan modal kerja dan modal tetap, analisis ekspansi pada Rumah Sakit HM terdiri atas ekspansi finansial dan ekspansi bisnis. Ekspansi finansial dilakukan dalam rangka meningkatkan pendanaan dan membuka pengembangan bisnis agar lebih banyak dibangun RS atau klinik baru. Adapun rencana IPO akan direncanakan di tahun 2024 sebagai upaya dalam pengembangan modal rumah sakit. Adapun ekspansi bisnis dilakukan dengan terus melakukan pengembangan dari beberapa tahun

terakhir ini, akan ada 3 yang dibangun di tahun 2022 dan 10 cabang di tahun 2023-2024. Hal ini merupakan strategi agresif yang massif dilakukan Rumah Sakit HM. Mengingat rumah sakit yang dianalisis adalah rumah sakit privat atau milik swasta, penelitian selanjutnya bisa mengambil sudut pandang rumah sakit privat lainnya atau rumah sakit publik milik pemerintah sehingga dapat terlihat bagaimana perbedaan utama hasil analisis SWOT atas strategi ekspansi rumah sakit yang ditinjau dari kinerja keuangan dan kinerja non keuangannya. Lebih lanjut lagi, berdasarkan data Kemenperin (2021) industri kesehatan memang selalu dibutuhkan karena produktivitasnya tinggi sehingga menjadi prioritas usaha yang akan terus ada, maka penelitian tentang ekspansi rumah sakit masih akan terus relevan kedepannya.

## REFERENSI

- Al-kalouti, J., Kumar, V., Kumar, N., Garza-Reyes, J. A., Upadhyay, A., & Zwiigelaar, J. B. (2020). *Investigating innovation capability and organizational performance in service firms*. *Strategic Change*, 29(1), 103-113.
- Alexander, J. A., Weiner, B. J., & Griffith, J. (2006). Quality improvement and hospital financial performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 1003-1029.
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*. *The accounting review*, 75(1), 65-92.
- Barney, J. B. (2001). *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). *Small business growth through geographic expansion: A comparative case study*. *Journal of business venturing*, 13(6), 467-492.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). *SWOT analysis applications: An integrative literature review*. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.
- Bisnis Indonesia. (2022). *Indonesia Tekor Rumah Sakit Spesialis Jantung*. <https://bisnisindonesia.id/article/indonesia-tekor-rumah-sakit-spesialis-jantung>. (Diakses tanggal 17 Oktober 2022)
- Dukcapil. (2022). *273 Juta Penduduk Indonesia Terupdate Versi Kemendagri*. <https://dukcapil.kemendagri.go.id/berita/baca/1032/273-juta-penduduk-indonesia-terupdate-versi-kemendagri> (Diakses tanggal 17 Oktober 2022)
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2001). *Handbook of interview research: Context and method*. Sage Publications.
- Harahap, Sofyan, Syafri. (2007). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Kemenperin. (2021). *Industri Farmasi dan Alat Kesehatan Dipacu Terapkan Industri 4.0*. Diakses di <https://kemenperin.go.id/artikel/22478/Industri-Farmasi-dan-Alat-Kesehatan-Dipacu-Terapkan-Industri-4.0> (Diakses tanggal 7 Oktober 2022)
- Kementerian Kesehatan. (2019). *Data Rumah Sakit*. Diakses di <https://sirs.kemkes.go.id/fo/> (Diakses tanggal 8 Juli 2022)
- Pinkow, F., & Iversen, J. (2020). *Strategic objectives of corporate venture capital as a tool for open innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 157.

- Prastowo, Dwi dan Rifka Yulianti. (2005). *Analisis Laporan Keuangan : Konsep dan Aplikasi*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Penerbit UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Rozmi, A. N. A. (2018). The perception of ICT adoption in small medium enterprise: a SWOT analysis. *International Journal of Innovation and Business (IJIBS)*, 9(1).
- Susilo, W. (2014). *Peran Informasi Akuntansi Sebagai Alat Akuntabilitas Internal, Evaluasi Kinerja Keuangan Dan Pengambilan Keputusan Keuangan Pada Instansi Vertikal Pemerintah Pusat*. *Accounting and Business Information Systems Journal*, 2(2).
- Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., & Strickland, A. (2013). *EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw hill.
- Widhiastina, P., & Prihatni, R. (2016). *Pengaruh Return on Asset, Financial Leverage, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Underpricing pada Perusahaan yang Melakukan Initial Public Offering (IPO) Di Bursa Efek Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Wahana Akuntansi*, 11(2), 1-119.
- Wirawan, W., Hasanbasri, M., & Hakimi, M. (2015). *Peran Serta Rumah Sakit Swasta Dalam Program Kesehatan Ibu Dan Anak Studi Kasus Di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI*. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, 4(1), 32-36