

PERENCANAAN STRATEGIS SISTEM DAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MENUNJANG PELAYANAN RUMAH SAKIT

(STUDI KASUS RUMAH SAKIT DAAN MOGOT TANGERANG)

Wahyudin

Abstract— Strategic plan IS/IT is an identification process portofolio application IS bases on computer that will support organization in execution of business plan and implement its business target. In course of strategic plan IS/IT with object of Daan Mogot Hospital Tangerang research this, Writer uses framework according to Jhon Ward and Peppard. Concept of idea from strategic plan IS/IT from Jhon Ward left from existence of invesment condition IS and TI in the past that less can give benefit for target of organization business, catch business opportunity, and existence of phenomenon growing of competitive excellence organization because can exploit potency IS and IT. Situation is referred can happen because strategic plan IS and TI that out of focus at business, conducted by part that less understand business opportunity, and make only strategy because technology need. The result of research this is the have the shape of proposal of strategy planning framework Information system/Information Technology that can be used at Daan Mogot Hospital Tangerang

Intisari— Perencanaan strategik SI/TI merupakan suatu proses identifikasi portofolio aplikasi SI berbasis komputer yang akan mendukung organisasi dalam pelaksanaan rencana bisnis dan merealisasikan tujuan bisnisnya. Dalam proses perencanaan strategik SI/TI dengan obyek riset Rumah sakit Daan Mogot Tangerang. Penulis menggunakan framework menurut Jhon Ward dan Peppard. Konsep pemikiran dari perencanaan strategik SI/TI dari Jhon Ward berangkat dari adanya kondisi investasi SI dan TI di masa lalu yang kurang dapat memberikan manfaat bagi tujuan bisnis organisasi, menangkap peluang bisnis, dan adanya fenomena semakin meningkatnya keunggulan kompetitif organisasi karena mampu memanfaatkan potensi SI dan TI. Keadaan tersebut dapat terjadi karena rencana strategik SI dan TI yang kurang fokus pada bisnis, dilakukan oleh bagian yang kurang mengerti peluang bisnis, dan hanya membuat strategi karena kebutuhan teknologi semata. Hasil dari penelitian ini adalah berupa usulan kerangka kerja perencanaan strategi Sistem Informasi/Teknologi Informasi yang dapat digunakan pada Rumah sakit Daan Mogot Tangerang.

Kata kunci:

Perencanaan Strategik Sistem Informasi/Teknologi Informasi, Metodologi SI/TI

Program Studi Manajemen Administrasi Akademik Sekretari dan Manajemen BSI Jakarta Jl. Jatiwaringin Raya No.18 Jakarta Timur Telp:021 8462039 Fax : 021 8497709; e-mail: wahyudin.whd@bsi.ac.id

I. PENDAHULUAN

Menghadapi masalah kesehatan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pergeseran pada sistem pelayanan kesehatan dan perkembangan pada masa yang akan datang, Pelayanan rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan profesional berdasarkan standard global, sehingga pengembangan rumah sakit sangatlah perlu ditingkatkan. Hal ini akan mengakibatkan terjadinya persaingan yang ketat antar rumah sakit untuk merebut pangsa pasar, sehingga efisiensi dari kegiatan rumah sakit serta peningkatan mutu pelayanan rumah sakit harus benar-benar dijaga dan ditingkatkan. Peningkatan tersebut perlu diantisipasi dengan usaha pendayagunaan sumber daya rumah sakit, baik sarana, prasarana, sumber daya manusia serta pengelolaan manajemen rumah sakit di seluruh Indonesia. Hal ini tidak dapat terlepas dari perencanaan strategi pengembangan rumah sakit [4].

Melihat perkembangan dari Rumah Sakit Daan Mogot Tangerang sampai saat ini, dapat disimpulkan bahwa misi rumah sakit sudah berubah, dimana semula hanyalah sebagai rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan kepada jajaran Tentara Nasional Indonesia - Angkatan Darat(TNI-AD) dengan keluarganya, sekarang berubah menjadi rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan kepada seluruh masyarakat sekitar Tangerang.

Dengan semakin berkembangnya jumlah rumah sakit di Tangerang saat ini, maka menyebabkan perlunya perencanaan strategik khususnya Sistem Informasi/Teknologi Informasi (SI/TI) untuk tetap eksis dan memenangkan persaingan di dunia bisnis khususnya pelayanan jasa kesehatan. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Daan Mogot Tangerang sebagai rumah sakit TNI-AD tingkat IV. Mengingat luasnya bahan tentang strategi SI/TI ,maka dalam tulisan ini hanya akan membahas perencanaan strategik khususnya SI/TI pada Rumah sakit Daan Mogot Tangerang dengan ruang lingkup penelitian meliputi lingkup internal rumah sakit Daan Mogot Tangerang, lingkup eksternal rumah sakit Daan Mogot Tangerang. Tanpa membahas tentang biaya implementasi untuk penerapan sistem yang baru, karena biaya implementasi ini bergantung terhadap anggaran dari pusat yaitu departemen pertahanan dan keamanan.

II. KAJIAN LITERATUR

a. Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)

Perencanaan adalah suatu fungsi atau teknik manajemen yang dinamis, salah satu metode terbaik untuk mempersiapkan

organisasi guna menghadapi perubahan-perubahan menerus yang terjadi di dalam lingkungannya. Perencanaan melibatkan antara lain evaluasi dari perkembangan masa lalu dan sekarang, merenungkan dan memilih kondisi masa depan yang dianggap paling baik untuk organisasi, serta memutuskan untuk menjawab apa-bilamana-dimana-bagaimana-oleh siapa, untuk mencapai kondisi yang diinginkan dalam periode waktu tertentu [9].

Istilah strategik berasal dari kata Yunani *strategoia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal atau pemimpin. Konsep ini relevan dengan situasi jaman dulu yang sering diwamai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan peperangan. Strategi juga bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer serta material pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu [14].

Perencanaan Strategik adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan memelihara suatu arah strategi yang menyelaraskan tujuan-tujuan organisasi dan berbagai sumberdayanya sehubungan dengan peluang pemasaran yang berubah-ubah[5]. Perencanaan strategik adalah alat utama untuk menyesuaikan dengan lingkungan yang terus berubah. Perencanaan strategi ditandai dengan penentuan misi atau tujuan perusahaan, keadaan perusahaan itu sendiri, environment atau keadaan lingkungan diluar perusahaan yang sering tidak stabil terhadap perusahaan itu, alokasi sumber daya yang ada, serta bagaimana misi perusahaan tersebut dapat dicapai.

b. *Strategic Planning for Information System (SPIS)*

Metodologi yang dikembangkan oleh Ward and Peppard adalah *Strategic Planning for Information System*. Framework atau tahapan proses perencanaan dari metodologi ini dibagi dalam segmen-segmen kerja yang disebut Inisiasi Proses Perencanaan Strategik [17].

Dalam penginisiasian perencanaan strategik akan ditentukan tujuan, ruang lingkup serta *derivable* dari perancangan strategik sistem informasi. Selain itu juga akan ditentukan teknik atau alat yang akan digunakan dalam prosesnya. Tahap selanjutnya adalah menentukan mekanisme kerja manajemen, perencanaan waktu, tugas, peran serta tanggung jawab bagian-bagian yang terlibat. Tahap-tahap yang akan dilalui dalam penginisiasian proses perencanaan strategik ini adalah: 1) analisa situasi saat ini dan memahami kebutuhan bisnis, dalam tahapan awal ini akan dilakukan proses analisa terhadap strategi bisnis, evaluasi terhadap SI/TI saat ini, serta analisa terhadap lingkungan eksternal dan internal bisnis yang sedang berjalan (*current situation*); 2) menentukan strategi bisnis, pada tahap penentuan strategi bisnis IS ini akan dilakukan proses pengumpulan proses sistem informasi yang dibutuhkan oleh bisnis unit dan menjadikannya opsi-opsi yang akan dipetakan dalam portofolio aplikasi saat ini dan yang menjadi target kedepan; 3) mendefinisikan/meng-update informasi dan arsitektur sistem, dari hasil analisis terhadap proses dan informasi yang diperlukan akan dibangun model bisnis yang menggambarkan target yang idela dari proses, informasi, dan sistem yang

sesuai dengan kebutuhan dan memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap tenggang kegiatan akan dibahas pada tahap ini; 4) memformulasikan strategi ti; pada tahap ini ditentukan strategi SI yang tepat guna bagi organisasi/bisnis, hingga pemformulasian strategi dapat di relisasikan dan tidak mubajir bagi kelangsungan organisasi; 5) menyiapkan rencana migrasi dan business case, pada tahap ini akan dilakukan perencanaan migrasi yang disesuaikan dengan kondisi yang ada, sehingga tidak terlalu mengganggu proses bisnis yang sedang berjalan.

Pada penjabaran tahap-tahap di atas dapat digambarkan dalam bentuk diagram pada gambar 1, dimana tahapan-tahapan proses tersebut terdapat dalam kotak sebagai suatu kesatuan proses perencanaan strategik sistem informasi. Sedangkan kotak-kotak yang terhubung diluarnya adalah sebagai input dan output dari proses.

c. *Metode dan Teori Analisis*

Beberapa metode dan teori analisis yang digunakan dalam perencanaan strategi SI/TI akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Analisis PEST

PEST adalah singkatan dari Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi. Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan umum atau lingkungan makro organisasi atau perusahaan yang tidak berhubungan langsung dengan manajemen organisasi atau perusahaan. Identifikasi ini berdasarkan aspek politik dan hukum, aspek Ekonomi, aspek Sosial Budaya, aspek Teknologi.

2. Analisis SWOT

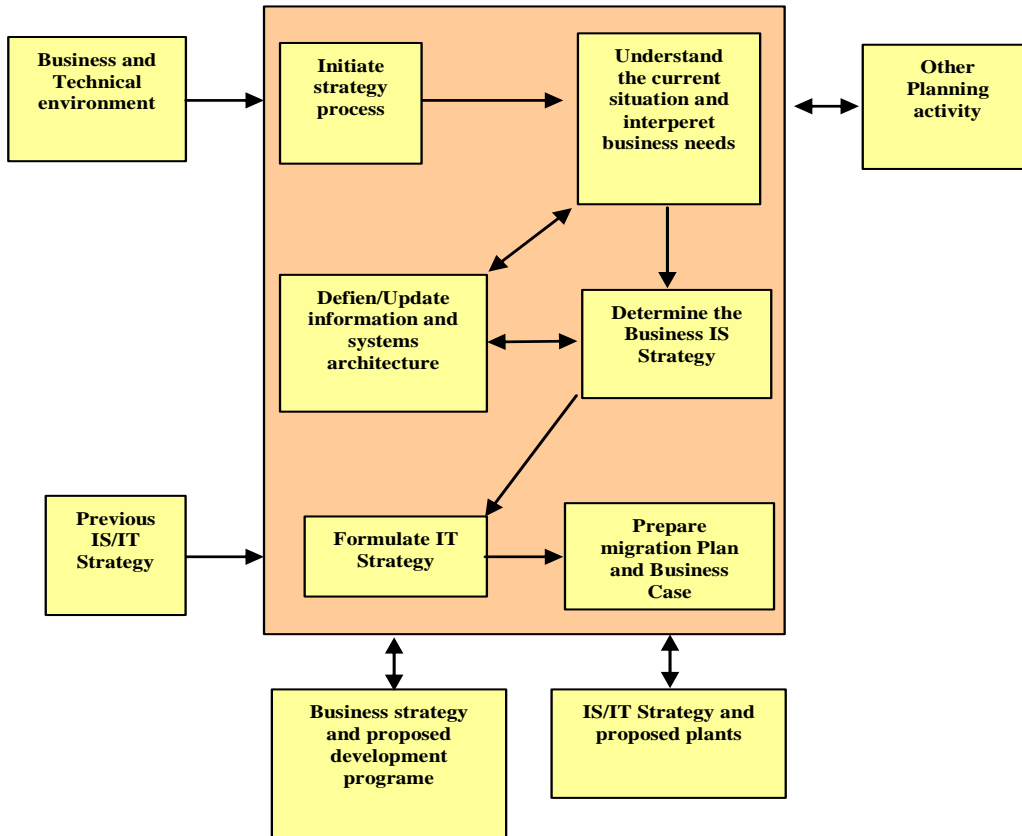
Analisis *SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)* digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi [12].

3. Analisis Kompetitif Porter

Analisis *Competitive* digunakan untuk mengevaluasi struktur lingkungan bisnis suatu industri dan tantangan dari pesaing dalam suatu industri. Hasil diagram *competitive* model suatu organisasi digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi peluang dari eksternal organisasi guna pemanfaatan SI dan TI yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif bisnisnya [11].

4. Analisis Aplikasi Portofolio Bisnis (McFarlan Grid'S)

Analisis aplikasi Portofolio digunakan untuk meletakkan aplikasi yang ada saat ini dan juga kebutuhan aplikasi di masa yang akan datang dalam mendukung bisnis organisasi atau perusahaan. Pemetaan aplikasi ini dengan empat kuadran (*strategic, high potential, key operation, and support*) sesuai kategori penilaian suatu aplikasi terhadap dampaknya terhadap bisnis. Dari hasil pemetaan tersebut didapat gambaran kontribusi SI terhadap bisnis. Hasil tersebut dapat menjadi masukan bagi kegiatan pembuatan strategi SI dan kemungkinan pengembangannya ke depan[6].



Sumber: Ward and Peppard (2002: 37)

Gambar 1. Framework Formulasi Dan Proses Strategik SI/IT

5. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Porter*)

Porter membagi aktifitas di dalam organisasi atau perusahaan menjadi sembilan aktifitas yang dikelompokkan menjadi dua aktifitas besar, yaitu empat aktifitas utama dan lima aktifitas pendukung [11].

6. Analisis Strategi Kompetitif (*Competitive Strategy*)

Menurut Porter [11] Strategi *competitive* dapat diidentifikasi dalam tiga strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yaitu strategi *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

Tipe dari Keunggulan Kompetisi



Sumber : Porter (1985:108)

Gambar 2. Lima Strategi Kompetisi Generik menurut Porter

7. *Critical Success Factor Analysis (CSF)*

Analisis ini digunakan untuk menentukan faktor-faktor keberhasilan kritis pada suatu perusahaan yang merupakan penyajian informasi pada tingkat eksekutif (*Executive Information Support*).

III. METODE PENELITIAN

Proses pengumpulan terhadap data-data pada penulisan ini dilakukan dengan berbagai cara antara lain: 1) studi pustaka, dengan mengkaji dan menganalisis tentang teori

yang digunakan dalam menyusun kerangka kerja perencanaan strategi; 2) wawancara, melakukan serangkaian wawancara dan pengajuan pertanyaan kepada narasumber untuk mendapatkan data yang diperlukan; 3) menyusun kerangka kerja yang sesuai; 4) menginterpretasikan usulan kerangka kerja pada objek penelitian.

Untuk menunjang kelengkapan data penelitian yang dibutuhkan pada saat melakukan wawancara dengan narasumber, dibuat kisi-kisi instrumen penelitian yang bisa dilihat dalam tabel 1:

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

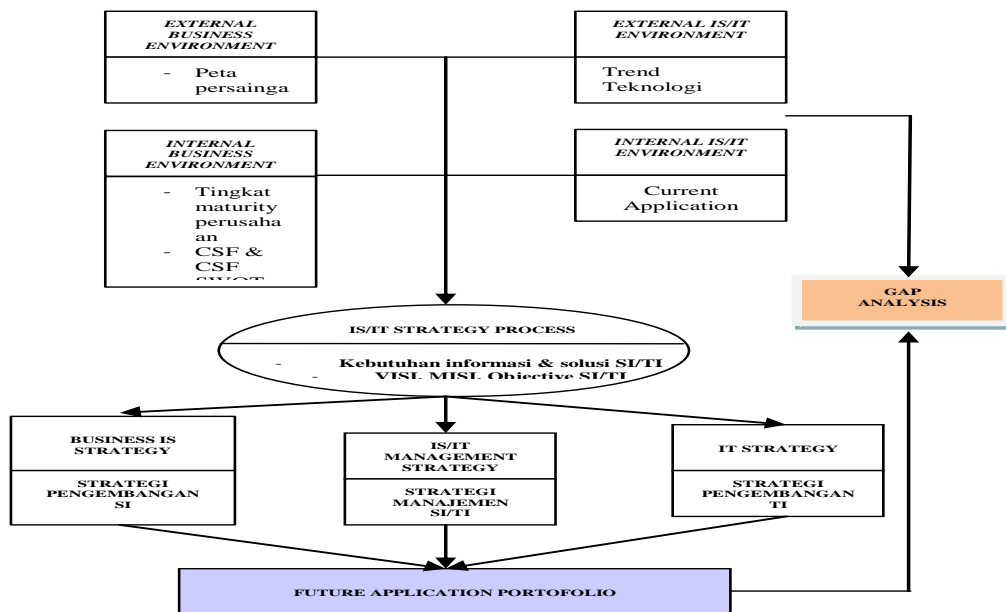
Dimensi	Indikator
1.Strategi Bisnis	a. Memberikan pelayanan yang baik b. Merespon perubahan bidang pendidikan c. Melakukan kerja sama d. Merespon perkembangan TI
2.Pemanfaatan SI/TI	a. Memiliki SIA b. Memanfaatkan TI secara optimal
3.Kebijakan di SI/TI	a. Memiliki divisi TI b. Memiliki SOP c. Asset hardware & software d. Memiliki web
4.Rencana strategis SI/TI	a. Memiliki renstra SI/TI b. Harapan terhadap SI/TI untuk lembaga
5.Dukungan lembaga /manajemen	a. Dukungan manajemen terhadap SI/TI b. Harapan untuk organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2013)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyusunan Metodologi dan Perencanaan Strategis SI/TI

Perancangan rencana strategi SI/TI dalam penelitian ini, penulis mengacu pada metodologi Perencanaan Strategi Sistem Informasi yang dikemukakan oleh Jhon Ward dan Peppard. Penggambaran secara garis besar mengenai metodologi yang akan digunakan dapat dilihat pada gambar 3



Sumber : Ward and Peppard (2002:56)

Gambar 3. Metodologi Penelitian Versi Ward and Peppard Berdasarkan Metode Pemetaan

Sedangkan kerangka kerja perencanaan strategi SI/TI merupakan acuan yang dapat memberikan gambaran kegiatan yang menyusun perencanaan strategi SI/TI, seperti terlihat pada gambar 4.

Berdasarkan pada gambar 4 tersebut maka dapat dijelaskan tentang deskripsi atau penjelasan secara singkat dari kerangka perencanaan strategi SI/TI, yaitu:

Tahap-1: Mempersiapkan Perencanaan Strategi SI/TI, kegiatan ini bertujuan untuk menginisialisasikan perencanaan strategi SI/TI.

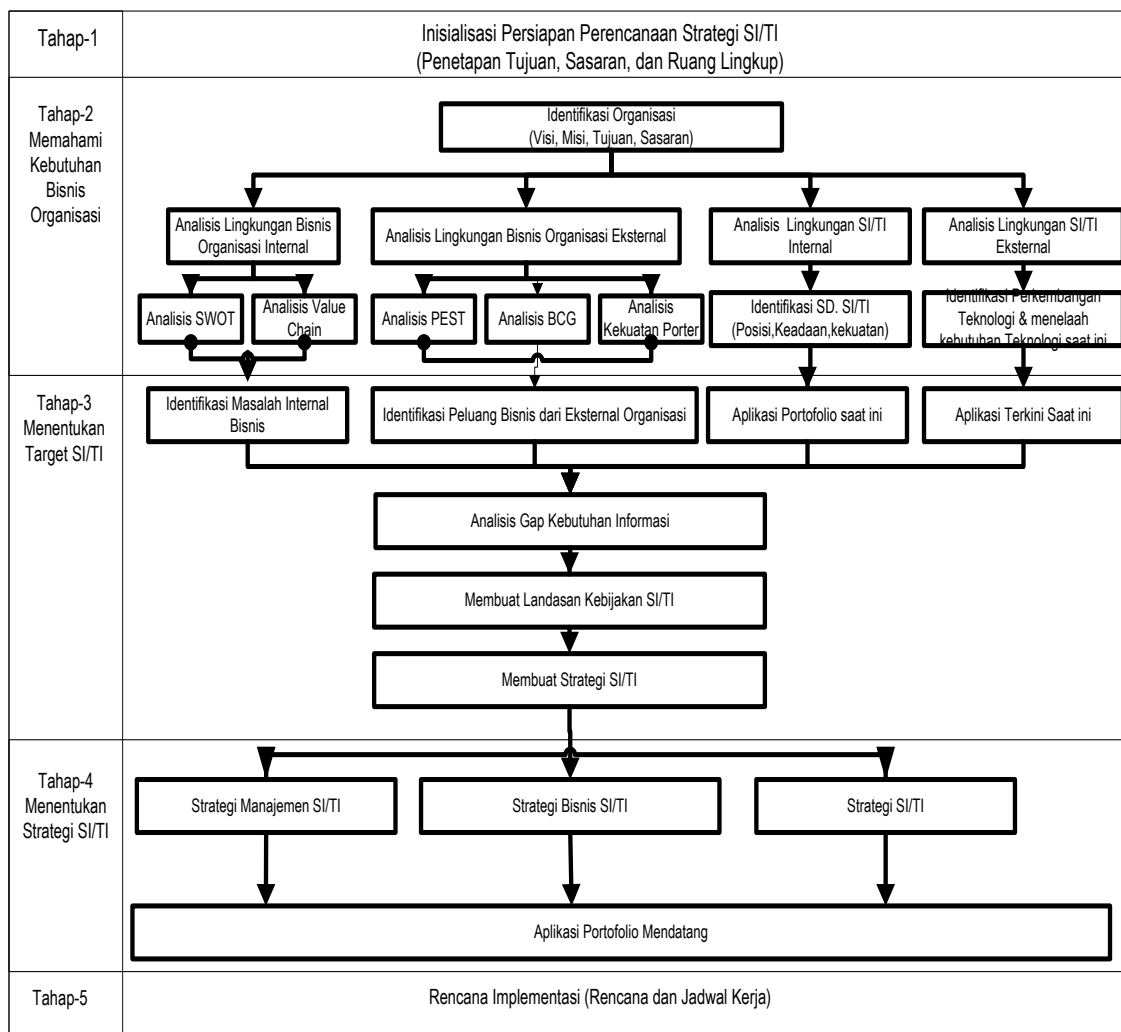
Tahap-2: Memahami Kebutuhan Organisasi dan Informasi, tujuan dari tahap ini untuk menghasilkan informasi yang menggambarkan keadaan bisnis dan SI/TI terkini organisasi, kebutuhan bisnis mendatang, dan peluang pemanfaatan SI/TI dalam bisnis.

Tahap-3: Menentukan Target bagi SI/TI, kegiatan tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang pemanfaatan SI/TI yang terjadi dalam

memenuhi kebutuhan strategi bisnis baik secara internal maupun secara eksternal, menganalisis gap kebutuhan informasi, membuat landasan kebijakan strategi SI/TI terhadap organisasi secara keseluruhan, membuat strategi SI/TI.

Tahap-4: Menentukan Strategi SI/TI, Tahap ini dimaksudkan untuk memilih target aplikasi yang dijadikan solusi strategis SI/TI. Pemilihan tersebut dilakukan dengan memberi peringkat terhadap target aplikasi. Peringkat tersebut disusun berdasarkan kompilasi kriteria *value bisnis*, teknis, dan resiko. Target aplikasi dengan peringkat tinggi dijadikan solusi strategis SI/TI. Strategis yang dihasilkan adalah strategi manajemen SI/TI, strategi bisnis SI/TI, dan strategi SI/TI.

Tahap-5: Rencana Implementasi, Tahap ini merupakan tahap akhir dari lima yang bertujuan untuk membuat rencana dan jadwal kerja guna mengimplementasikan solusi strategis SI/TI.



Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

Gambar 4. Kerangka Kerja Perencanaan Strategi SI/TI

B. Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal Bisnis

1. Analisa Lingkungan Internal Bisnis

Berdasarkan hasil wawancara, maka dilakukan analisa terhadap lingkungan bisnis internal Rumah Sakit Daan Mogot Tangerang. Dalam Melakukan analisa ini, digunakan empat metode untuk analisis internal dan satu metode untuk melihat aspek internal dan eksternal sekaligus. Dalam melakukan analisis terhadap lingkungan internal maka digunakan analisa SWOT, yaitu agar manajemen dapat memformulasikan strategi yang akan diterapkan dalam mengembangkan rumah sakit, digunakan **analisa SW** (*Strength, Weakness*) untuk analisa bisnis internal. Dengan menggunakan analisa ini, kelemahan (*weakness*) perlu ditekan atau ditransformasikan menjadi kekuatan (*strength*) seperti tampak pada tabel 2.

Tabel. 2. Analisa SW Lingkungan Internal Bisnis

Strength (S)	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Memiliki jaringan pemasaran yang cukup luas, dengan cara melayani pasien-pasien rekanan seperti rekanan asuransi, rekanan perusahaan dan rekanan pribadi, pasien dinas dan umum. Memiliki citra rumah sakit yang baik. Lokasi rumah sakit yang strategik. Telah melakukan kerja sama dengan rumah sakit atau instansi luar Melayani paket <i>Medical Check Up</i> sesuai dengan kebutuhan pasien atau perusahaan. Telah menyelenggarakan seminar untuk awam dan profesi untuk memperluas pemasaran dan mencari minat dan <i>tren</i> pasar.
Operasional	<ul style="list-style-type: none"> Pemanfaatan IT Medis yang canggih mendukung proses perawatan dan pengobatan pasien seperti angiografi, spiral CT, laparoskopi, mikroskop operasi, alat urologi, arthroskopi, C-arm dan lain-lain Pelayanan dokter jaga 24 jam di IGD, Ruang Rawat Intensif dan ruang perawatan. Ruang Rawat Intensif dengan peralatan penunjang yang lengkap. Ambulans RS telah dilengkapi dengan peralatan medis lengkap ("mini ICU"). Melayani jenis pemeriksaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pasien (<i>customer oriented</i>) terutama untuk pelayanan <i>Medical Chek Up</i> (MCU). Kegiatan administrasi pasien mudah dan didukung dengan pembayaran melalui tunai, kartu kredit, kartu debit, jaminan perusahaan, jaminan asuransi, ataupun jaminan pribadi. Menjadi rujukan puskesmas untuk tindakan-tindakan yang memerlukan peralatan dan tenaga ahli medis yang berpengalaman. Pelayanan kesehatan terpadu, mulai dari pelayanan rawat jalan, rawat inap, medical check up, dan pelayanan penunjang.

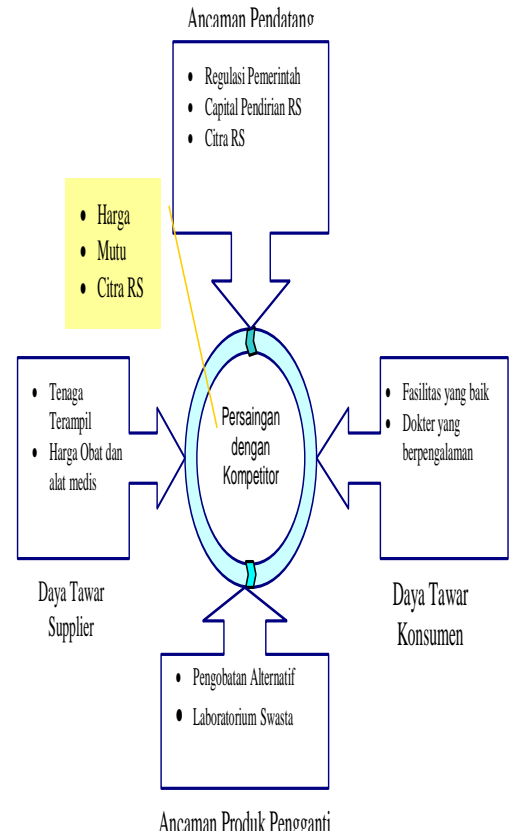
Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

2. Analisa Lingkungan Eksternal Bisnis

Hasil analisis pada lingkungan eksternal yang mempengaruhi kinerja dari pelayanan dan keseluruhan dari pelaksanaa sistem yang ada di RS Daan Mogot tergambar dari analisis berikut:

a. Analisa Five Forces Model

Analisis ini digunakan untuk melihat peta persaingan yang ada pada bisnis rumah sakit. Analisis ini digunakan untuk melihat sejauh mana pengaruh pesaing / kompetitor, pendatang baru, produk atau layanan pengganti, daya tawar supplier serta daya tawar pelanggan terhadap keberlangsungan bisnis rumah sakit.



Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

Gambar 5. Analisa Five Forces Model RS Daan Mogot

b. Analisa PEST

Pada analisis ini digunakan gambaran dari para pihak-pihak yang berkepentingan terhadap RS Daan Mogot yang tentunya akan berpengaruh pada kegiatan operasionalnya. Hasil dari analisis ini diperoleh bahwa stakeholder yang berhubungan langsung dengan pihak rumah sakit sebagai bagian dari lingkungan eksternal meliputi: 1) Pemerintah sebagai pengawas dan regulator; 2) Masyarakat yang menggunakan layanan rumah sakit; 3) Penyedia barang dan jasa teknologi; 4) Provider layanan kesehatan baik yang didalam ataupun yang di luar negeri.

Serangkaian strategic planning yang dapat dikembangkan oleh pihak rumah sakit terkait stakeholder yang ada antara lain: 1) *political* (P), pengelolaan rumah sakit tidak lepas dari kebijakan perumahasakitan yang diatur oleh negara melalui

menteri kesehatan yang bertujuan: a) meningkatkan akses pelayanan kesehatan, b) keterjangkauan dan kualitas pelayanan kesehatan yang aman di rumah sakit, c) filosofi kebijakan yang harus diikuti oleh rumah sakit (melindungi masyarakat dari pelayanan sub standar, memberikan arah kepada RS, memberdayakan masyarakat, organisasi profesi, asosiasi institusi, serta Pemerintah Daerah, kepastian hukum untuk rumah sakit, tenaga kesehatan dan pasien/masyarakat); 2) *economy* (E), kesulitan ekonomi yang dialami mengakibatkan beberapa hal berikut: a) utilisasi rumah sakit masih didominasi oleh golongan ekonomi mampu, sedang masyarakat tidak mampu lebih banyak memanfaatkan puskesmas, b) menurut worldbank Asuransi kesehatan di Indonesia sebagai jaminan kesehatan masih sedikit dipergunakan. hanya 18,74 persen penduduk pada data 2001, lebih rendah dibandingkan sejumlah Negara tetangga, dan masyarakat miskin sebagai bagian kecilnya, c) promosi rumah sakit luar negeri yang menyediakan pelayanan lebih baik

menyerap pelanggan dalam negeri yang mampu; 3) *social* (S), sebagian besar masyarakat mengalami kurangnya jaminan dan kesejahteraan hidup, indikatornya adalah : a) terbatasnya akses dan rendahnya mutu layanan kesehatan disebabkan oleh kesulitan mendapatkan layanan kesehatan dasar, b) rendahnya mutu layanan kesehatan dasar, c) kurangnya pemahaman terhadap perilaku hidup sehat, d) kurangnya layanan kesehatan reproduksi , e) jarak fasilitas layanan kesehatan yang jauh, e) biaya perawatan dan pengobatan yang mahal; 4) *technology* (T), perkembangan teknologi, baik dalam dunia kesehatan (elektro-medis), komunikasi dan TI mempengaruhi layanan yang diberikan oleh rumah sakit. Munculnya *mobile* dan *wireless communication* mampu memberikan *solusi real-time* dan *paperless* dalam pengelolaan rumah sakit.

c. Analisa OT

Penetapan strategi juga dapat menggunakan analisis OT pada analisis SWOT, yang menghasilkan beberapa strategi seperti pada tabel 3.

Tabel. 3 Analisa OT Lingkungan Eksternal Bisnis

Opportunities (O)	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kerjasama dengan organisasi lain seperti rumah sakit atau asuransi untuk memberikan pelayanan yang lebih luas • Bekerja sama dengan rumah sakit sekitar sebagai <i>reference center</i> dan <i>technology center</i>
Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan dan peremajaan fasilitas pelayanan yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi • Perbaikan prosedur manajemen rumah sakit • Mendirikan pusat-pusat pelayanan seperti <i>Neuroscience Center</i> dan pusat layanan lain yang berpotensi sebagai pusat pengembangan teknologi kedokteran dan sebagai rujukan • Memiliki kerjasama yang baik dengan vendor dalam manajemen ketersediaan obat
Sumber Daya	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan kemampuan para staff dengan cara bekerja sama dengan rumah sakit luar negeri yang lebih baik • Peningkatan fasilitas karena adanya kerjasama sebagai <i>reference center</i> dan <i>technology center</i> • Undang-undang kedokteran yang membatasi jumlah tempat praktek setiap dokter dapat dijadikan kesempatan untuk mendapatkan dokter yang berkualitas.
Threats (T)	
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi dari rumah sakit lain yang menawarkan pelayanan kesehatan yang baik • Munculnya rumah sakit baru dengan modal asing dan merek yang terkenal • Munculnya pengobatan alternatif dan fasilitas diagnostik mandiri
Operasional	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan manajemen rumah sakit baru yang lebih profesional yang dibantu dengan tenaga konsultan asing • Supplier menaikkan harga obat atau tidak mampu menyediakan pasokan obat tepat waktu • Pasien berpindah karena peralatan yang tidak canggih
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya perpindahan tenaga ahli ke rumah sakit lain karena tawaran yang lebih baik • Perpindahan pasien karena pindahnya tenaga medis yang terampil

Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

C. Penerapan *Strategic Planning* RS Daan Mogot

1. Strategi SWOT Matrix

Pada penerapan SWOT maka dapatlah diketahui aspek-aspek yang menjadi keunggulan dari RS Daan Mogot ditinjau dari kondisi internal dan eksternal, untuk selanjutnya disusun strategi berdasarkan kondisi tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh secara internal RS Daan Mogot memiliki:

1. Kekuatan (*Strength*), antara lain:
 - a. Memiliki jaringan pemasaran yang cukup luas, dengan cara melayani pasien-pasien rekanan seperti rekanan asuransi, rekanan perusahaan dan rekanan pribadi, pasien umum dan karyawan.
 - b. Memiliki citra rumah sakit yang baik.
 - c. Lokasi rumah sakit yang strategis.
 - d. Telah melakukan kerja sama dengan rumah sakit atau instansi luar
 - e. Melayani paket *Medical Check Up* sesuai dengan kebutuhan pasien atau perusahaan.
 - f. Telah menyelenggarakan seminar untuk awam dan profesi untuk memperluas pemasaran dan mencari minat dan *tren* pasar
 - g. Pemanfaatan IT Medis yang canggih mendukung proses perawatan dan pengobatan pasien seperti angiografi, spiral CT, laparoskopi, mikroskop operasi, alat urologi, arthroskopi, C-arm dan lain-lain
 - h. Pelayanan dokter jaga 24 jam di IGD, Ruang Rawat Intensif dan ruang perawatan.
 - i. Ruang Rawat Intensif dengan peralatan penunjang yang lengkap.
 - j. Ambulan rumah sakit telah dilengkapi dengan peralatan medis lengkap ("mini ICU").
 - k. Melayani jenis pemeriksaan yang disesuaikan dengan kebutuhan pasien (*customer oriented*) terutama untuk pelayanan *Medical Chek Up* (MCU).
 - l. Memiliki tenaga medis spesialis yang handal, terutama dalam bidang spesialisasi penyakit dalam, jantung, hati dan saluran cerna, bedah tulang.
 - m. Tim Evakuasi pasien (*Medivac*) yang terlatih dengan peralatan lengkap.
 - n. Memiliki tenaga terlatih dan handal, baik perawat, dokter umum, dokter intensivis dan konsulen.
 - o. SDM melayani dengan kasih dan senyum sesuai dengan motto.
2. Kelemahan (*Weakness*)
 - a. Ketergantungan kepada beberapa dokter spesialis sebagai pemasok pasien yang utama sehingga apabila mereka cuti terjadi penurunan jumlah pasien yang cukup bermakna.
 - b. Promosi keluar untuk fasilitas medis belum optimal
 - c. Konsep *customer oriented* belum dilaksanakan secara optimal
 - d. Sistem pengawasan dan pengendalian masih lemah
 - e. Terbatasnya lahan untuk pengembangan fisik dan fasilitas parkir.
 - f. Kelemahan pada koordinasi antar bagian
 - g. Kualitas SDM dalam hal pengetahuan, ketrampilan dan sikap masih harus ditingkatkan.

- h. Sistem pembinaan dan bimbingan kepada pelaksana dan jabatan struktural Kepala Bagian belum berjalan dengan baik dan optimal.
- i. Kemampuan berkomunikasi, khususnya dalam bahasa Inggris kurang.

Sedangkan secara eksternal hal-hal yang terkait pada RS Daan Mogot meliputi berbagai aspek:

1. Peluang (*Opportunity*)
 - a. Peningkatan kerjasama dengan organisasi lain seperti rumah sakit atau asuransi untuk memberikan pelayanan yang lebih luas
 - b. Bekerja sama dengan rumah sakit luar negeri sebagai *reference center* dan *technology center*
 - c. Menciptakan citra rumah sakit sebagai tempat wisata kesehatan
 - d. Perbaikan dan peremajaan fasilitas pelayanan yang disesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi
 - e. Perbaikan prosedur manajemen rumah sakit
 - f. Mendirikan pusat-pusat pelayanan seperti *Neuroscience Center* dan pusat layanan lain yang berpotensi sebagai pusat pengembangan teknologi kedokteran dan sebagai rujukan
 - g. Memiliki kerjasama yang baik dengan vendor dalam manajemen ketersediaan obat
 - h. Peningkatan kemampuan para staff dengan cara bekerja sama dengan rumah sakit luar negeri yang lebih baik
 - i. Peningkatan fasilitas karena adanya kerjasama sebagai *reference*
2. Ancaman (*Threat*)
 - a. Promosi dari rumah sakit lain yang menawarkan pelayanan kesehatan yang baik
 - b. Munculnya rumah sakit baru dengan modal asing dan merek yang terkenal, munculnya pengobatan alternatif dan fasilitas diagnostik mandiri, penerapan manajemen rumah sakit baru yang lebih profesional yang dibantu dengan tenaga konsultan asing.
 - c. Supplier menaikkan harga obat atau tidak mampu menyediakan pasokan obat tepat waktu, pasien berpindah karena peralatan yang tidak canggih, dan adanya perpindahan tenaga ahli ke rumah sakit lain karena tawaran yang lebih baik, perpindahan pasien karena pindahnya tenaga medis yang terampil.

Berdasarkan informasi SWOT tersebut maka pihak rumah sakit dapat menerapkan beberapa strategi dalam menjalankan usahanya, yaitu:

 1. Strategi SO dengan menjalan kebijakan berupa:
 - a. Meningkatkan kerjasama dengan institusi lain dan melakukan evaluasi kerjasama secara berkala
 - b. Memberikan paket layanan kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan pasien berdasarkan statistik transaksi pasien
 - c. Meningkatkan sumber daya manusia dengan perekrutan staff yang handal
 - d. Melakukan evaluasi dan training berkala karyawan

2. Strategi ST, kebijakannya berupa:
 - a. Melaksanakan promosi dan penyebaran informasi kepada masyarakat tentang fasilitas dan keunggulan rumah sakit
 - b. Melakukan evaluasi keuangan secara berkala untuk mengetahui posisi keuangan dan perencanaan pemanfaatannya
 - c. Melakukan evaluasi supplier
 - d. Meningkatkan manajemen ketersediaan obat dan kelengkapan lainnya
 - e. Melakukan survey kepuasan pelanggan terhadap fasilitas maupun pelayanan dokter untuk dapat mengetahui cara menjaga pelanggan tetap datang tanpa ketergantungan dokter
3. Strategi WO, meliputi:
 - a. Menyediakan *learning center* bagi karyawan untuk pengembangan bahasa inggris
 - b. Menyusun jadwal training bagi karyawan
 - c. Melakukan evaluasi SOP berkala
4. Strategi WT
 - a. Melakukan evaluasi SDM, operasional dan keuangan untuk menciptakan bisnis yang efisien dan efektif

2. Strategi Bisnis SI/TI

Dari hasil analisis terhadap kebutuhan akan SI/TI dan SI/TI yang tersedia maka didapat temuan bahwa pengembangan SI/TI belum dilaksanakan. Beberapa kebutuhan SI/TI yang dapat dikembangkan antara lain:

1. Sistem aplikasi *front office* yaitu aplikasi yang digunakan untuk menunjang pelayanan pasien secara langsung, adapun aplikasi *front office* sendiri nantinya terdiri dari beberapa modul yaitu: poli klinik, unit Penunjang, apotik, laboratorium, rekam medik, ruang perawatan, admitting / billing, informasi
2. Sistem aplikasi Back office yaitu aplikasi yang digunakan untuk kelancaran proses administrasi rumah sakit. Adapun aplikasi back office sendiri nantinya terdiri dari beberapa modul yaitu: general ledger, account receivable customer, account receivable supplier, kas & bank, logistik & pembelian
3. Sistem informasi kepegawaian yaitu untuk pengelolaan pegawai, sehingga memudahkan bagi
4. pimpinan untuk menentukan jenjang karir pegawai , karena data yang lengkap dan jelas.
5. Sistem informasi absensi karyawan untuk pengelolaan kehadiran karyawan, ini juga untuk meminimalkan kecurangan dalam kehadiran karyawan.

Tabel 4. Strategi Bisnis SI/TI

Strategi	CSF	Kebutuhan Informasi	Kebutuhan SI/TI
Membuat pelayanan kesehatan kepada pasien lebih baik	Menyediakan dokter dan perawat dan pegawai yang profesional dan kompeten	Mengadakan pelatihan dan seminar untuk para pegawai, perawat dan dokternya	Tim Resource Department
Memperbaiki sistem informasi sistem pelayanan kesehatan	Menyediakan peralatan kesehatan dengan tehnologi terkini	Membeli peralatan kesehatan yang baru untuk mengganti peralatan kesehatan yang kadaluarsa	Tim Procurement
Memperbaiki sistem informasi sistem pelayanan kesehatan	Menggunakan teknologi informasi untuk menggantikan system yang lama	Membangun system informasi rumah sakit	Membuat aplikasi system informasi rumah sakit terpadu
Memperbaiki infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung pelayanan kesehatan	Membuat infrastruktur teknologi informasi	Membangun infrastruktur teknologi informasi baik dari segi hardware dan software	Komputer, networking dan software
Pengolahan data kepegawaian dengan teknologi informasi	Membuat system informasi kepegawaian	Membangun aplikasi system informasi kepegawaian	Aplikasi kepegawaian

Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

3. Strategi Manajemen SI/TI

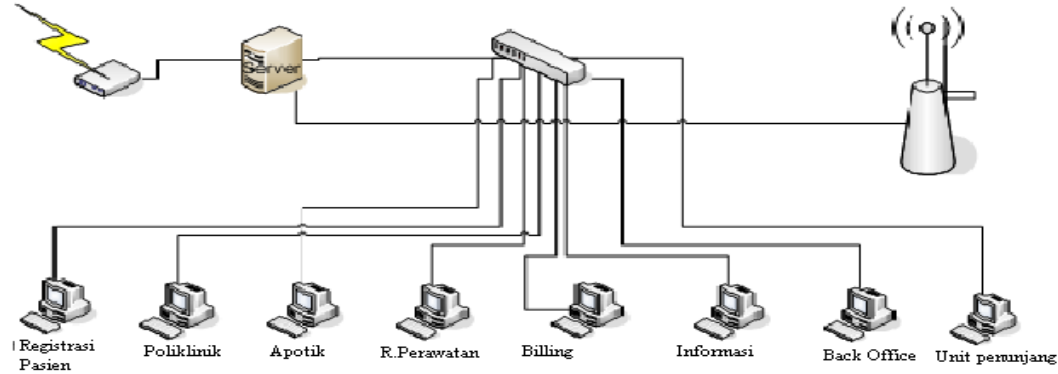
Manajemen SI/TI pada masa yang akan datang sebaiknya dipegang oleh satu bagian khusus untuk SI/TI yang dipimpin oleh seorang kepala bagian atau kepala Divisi TI yang bekerja sama dengan Kepala rumah sakit Daan Mogot agar dapat menselaraskan strategik SI/TI dengan strategi bisnis yang ingin diterapkan pada masa yang akan datang sehingga investasi di bidang SI/TI tidak hanya menjadi *cost center* saja. Kebijakan terhadap pembangunan aplikasi kecil pada tiap bagian, penggunaan *software* dan keamanan data juga harus segera diatur. *Outsourcing* juga bisa merupakan alternatif yang baik bagi manajemen agar dalam menjalankan strategik bisnisnya menjadi lebih fokus.

4. Strategi TI

Dari hasil analisa yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa rumah sakit Daan mogot Tangerang belum mempunyai infrastruktur TI yang

memadai. untuk menjalankan strategi TI diperlukan penerapan infrastruktur TI dasar terlebih dahulu, kalau memang dana yang akan digunakan mengubah menjadi sistem komputerisasi itu terbatas. RS Daan Mogot dapat membuat rancangan infrastruktur strategi TI yang lebih kompleks seperti terlihat pada gambar 6.

Dari hasil analisa terhadap situasi lingkungan internal, eksternal dan Tehnologi Informasi yang ada maka perencanaan strategik SI/TI dan strategik bisnis rumah sakit Daan Mogot Tangerang beberapa tahun yang akan datang dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dapat dilihat pada table 5.



Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

Gambar 6. Infrastruktur jaringan RS Daan Mogot

Tabel 5. Portofolio Aplikasi Yang Akan Datang

Strategic	High Potential
** CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	** e-Hospital
** SCM (<i>Supply Chain Management</i>)	** BI (<i>Business Intelligence</i>)
** Pengobatan online	** KMS (<i>Knowledge Management System</i>)
** Konsultasi online	
** Pelayanan via SMS	
() layanan profil rumah sakit	
** Aplikasi Front Office RS Daan Mogot Tangerang	** Layanan Parkir
• Poliklinik	() Layanan Informasi
• Farmasi / Apotek	** KIOSK
• Unit Penunjang (e.g.:Laboratorium, etc)	* Mesin Pendaftaran Otomatis
• Rekam Medik	** Queing System Pasien Rawat Jalan
• Ruang Perawatan	** Queing System untuk Farmasi
• Admitting Billing	
** Aplikasi Back Office RS Daan Mogot Tangerang	
• General Ledger	
• Account Receivable Customer	
• Account Receivable Supplier	
• Kas & Bank	
• Logistik & Pembelian	

** Aplikasi sistem informasi rumah sakit yang terintegrasi dengan sistem informasi laboratorium dan radiologi

() Microsoft Office

Key Operational	Support
-----------------	---------

Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

D. Rencana Implementasi

Dari portofolio aplikasi masa yang akan datang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dibuat rencana implementasi yang dapat dijadikan pedoman untuk membuat perencanaan strategik SI/TI. Rencana implementasi ini dibuat dengan maksud agar setiap kegiatan yang ada di RS Daan Mogot berjalan sesuai dengan planning yang ada, sehingga diharapkan tingkat kesalahan dalam pelaksanaannya nanti tidak menemui kendala atau permasalahan yang berarti, seperti terlihat pada table 6.

Tabel 6 Rencana Implementasi strategi SI/TI pada rumah sakit Daan Mogot Tangerang

Pekerjaan	Milestones	Waktu	Tantangan	Solusi
Perbaikan infrastruktur	1. Membuat jaringan LAN 2. Membuat jaringan wifi 3. Membuat database server 4. Implementasi web server	6 Bulan	Investasi Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan secara bertahap
Membuat aplikasi front office dan back office	1. Membuat front office 2. Membuat aplikasi back office 3. Sosialisasi Pengguna	4Bulan	Operasional yang akan terganggu Keengganan pengguna terhadap teknologi baru Biaya pengembangan yang tidak murah	Adanya fase-fase implementasi yang bertahap Adanya dukungan manajemen bagi penggunaan aplikasi dengan platform baru Adanya alokasi dana yang cukup
		4 bulan		
Pembangunan aplikasi yang direncanakan (CRM, SCM, e-hospital, BI, KMS, KIOSK dan Queing System)	1. Evaluasi prioritas 2. Pembangunan aplikasi 3. Implementasi Maintenance	6 Bulan	Jumlah staff yang terbatas dan keahlian yang kurang Kemampuan keuangan yang terbatas Pengetahuan pengguna yang masih kurang	Training staff tentang aplikasi Rekrutmen staff yang berpengalaman Alokasi budget Training pengguna
Prosedur Operasi Standar	1. Pembuatan SOP 2. Sosialisasi SOP 3. Standarisasi Aset	12 Bulan	Pembuatan SOP yang sesuai dengan standar dunia TI dan sesuai kebutuhan perusahaan Ketidaknyamanan pengguna dengan adanya SOP	<ul style="list-style-type: none"> Pembuatan SOP secara bertahap Meminta dukungan manajemen untuk implementasi prosedur Sosialisasi kepada seluruh karyawan
Pengembangan Staff	1. Training Staff 2. Rekrutmen Staff baru	Program berkesinambungan selama 5 Tahun	<ul style="list-style-type: none"> Keterbatasan dana training Terbatasnya materi training didalam negeri Karyawan baru yang belum mengenal sistem dan lingkungan perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> Training staff secara bergilir sesuai dengan keahlian yang diharapkan bagi staff Adanya pengenalan sistem bagi karyawan baru
Standarisasi Asset	Penggantian asset lama	18 Bulan	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan tidak ingin membuang aset lama Pembelian aset baru yang dianggap mahal 	<ul style="list-style-type: none"> Pergantian aset secara bertahap Pembelian aset baru sesuai dengan standar yang telah ditetapkan

Sumber: Hasil Pengolahan data (2013)

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bagian sebelumnya tentang penerapan strategic planning khususnya pada SI/IT maka dapat disimpulkan beberapa hal diantaranya:

1. Hasil penelitian yang dilakukan dapat menjawab pertanyaan penelitian yaitu bentuk perencanaan strategik SI/IT yang cocok pada Rumah Sakit Daan Mogot Tangerang adalah menggunakan metode *Ward and Peppard* dengan langkah-langkah sebagai berikut : langkah pertama adalah menetapkan tujuan, sasaran dan

ruang lingkup. Langkah berikutnya adalah memahami kebutuhan bisnis organisasi. Langkah selanjutnya adalah menentukan target pencapaian SI/TI. Langkah berikutnya adalah menentukan strategi SI/TI seperti strategi manajemen SI/TI, strategi bisnis SI/TI, Strategi SI/TI. Dan yang terakhir adalah tahap implementasi.

2. Kedudukan posisi strategi Rumah Sakit Daan Mogot Tangerang masih berada didalam posisi sangat bagus untuk menggunakan dan menggerakkan kekuatan sumber daya (*internal*) guna memanfaatkan peluang dan mengatasi

kelemahan serta menghindari ancaman rumah sakit sekitarnya.

3. Penggunaan sistem informasi pelayanan pasien terpadu, sistem informasi kepegawaian dan membangun infrastruktur teknologi informasi yang baru dapat meningkatkan *value* bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif Rumah Sakit Daan Mogot Tangerang.
4. Strategi manajemen dengan melakukan penambahan divisi teknologi informasi dalam struktur organisasi Rumah Sakit Daaan Mogot mampu mengatasi kebutuhan akan pengembangan dan perawatan *software* dan *hardware*.
5. Hasil penelitian tidak membahas masalah biaya(*cost*) penerapannya, untuk itu implikasi penelitian pun belum sempurna. Ini perlu dilakukan lagi penelitian lanjutan yang membahas tentang masalah biaya.



Wahyudin, M.Kom. Tahun 2005 lulus dari Program Strata Satu (S1) Program Studi Sistem Informasi pada STMIK Nusa Mandiri Jakarta dan Tahun 2011 lulus dari Program Strata Dua (S2) Program Studi Magister Management Information System STMIK Nusa Mandiri Jakarta. Saat ini bekerja di Bina Sarana Informatika sebagai staff akademik dan anggota konsorsium Akademi Sekretari dan Manajemen Bina Sarana Informatika Jakarta (ASM BSI Jakarta) untuk program studi Manajemen Administrasi. Mata kuliah yang diampu di program studi manajemen Administrasi adalah Electronic Filling System.

REFERENSI

- [1] Earl, M.J Management Strategies For Information Technology, 1st Ed, Prentice Hall. 1996.
- [2] Jauch, Lawrence R. dan Glueck, William F, Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, Jakarta : Erlangga.1995.
- [3] Jogyanto. Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif, 1st Ed. Yogyakarta: ANDI. 2005
- [4] Hascaryatmo, Perencanaan Strategi Pengembangan Rumah Sakit Bhakti Wira Tamtama Semarang, Program Studi Pascasarjana Administrasi Rumah Sakit, Universitas Indonesia.1997.
- [5] Kotler, Philip & Andreasen, Alan. Strategi Pemasaran untuk Organisasi Nirlaba, Yogyakarta : Gajah Mada University Press.1995.
- [6] McFarlan, F.W. and McKenny, J.L, *The Information Archipelago Governing The New World*, Harvad Business Review.1983.
- [7] Mahfud, Perencanaan Strategis RSIA Kasih Ibu & Balita, Program Studi Magister Administrasi Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung.2007.
- [8] Martin, J. *Strategic Information Planning Methodologies*, 2nd Ed, Prentice Hall.1989.
- [9] Nugroho, Paul, Dasar Perencanaan , Yogyakarta : Andi.1997.
- [10] McLeod, R. *Management Information System*, 6th Ed. Prentice Hall.1995.
- [11] Porter, Micheal E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.1985.
- [12] Rangkuti, F. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.2006.
- [13] Stenly, Mirna, Artha, Erwin, *Perencanaan Strategis Sistem Informasi Rumah Sakit Strudi Kasus : RS. Medistra*, Systemic Group.2006.
- [14] Tjiptono, Fanfy, Strategi Bisnis dan Manajemen, Yogyakarta : Andi. 1986.
- [15] Turban, Efrain, McFarlan E, & Watherbe, J, *Information Technology for Management : Marketing Connection for Stretegic Advantage*, second Edition, New York :John Wiley & Son.2003.
- [16] Purwanto, Iwan. Perencanaan Strategis Sistem Informasi Studi Kasus Pada Rumah Sakit Advent Bandar Lampung.. Jakarta: Fakultas Tesis Ilmu Komputer Universitas Indonesia.2008.
- [17] Ward, John and Joe Peppard. *Stretegic Planning for Information Systems*, Third Edition. John Willey & Sons.2002.
- [18] Yanti, Elsy, Iwan, Afif, *Perencanaan Strategis Sistem Informasi Strudi Kasus: PT Republika Media Mandiri*, Systemic Group.2006.