



UNIVERSITAS INDONESIA

**RENCANA PENGEMBANGAN
UNIT TUMBUH KEMBANG ANAK DI RUMAH SAKIT JIWA
DAN KETERGANTUNGAN OBAT SEMBADA
MEDAN TAHUN 2010**

TESIS

**RUTH CESILIA BANGUN
0806444285**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
DESEMBER 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**RENCANA PENGEMBANGAN
UNIT TUMBUH KEMBANG ANAK DI RUMAH SAKIT JIWA DAN
KETERGANTUNGAN OBAT SEMBADA
MEDAN TAHUN 2010**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Administrasi Rumah Sakit**

**RUTH CESILIA BANGUN
0806444285**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
DEPOK
DESEMBER 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Ruth Cesilia Bangun

NPM : 0806444285

Tanda Tangan : 

Tanggal : 27 Desember 2010

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Ruth Cesilia Bangun

NPM : 0806444285

Mahasiswa Program : Kajian Administrasi Rumah Sakit

Tahun Akademik : 2008-2010

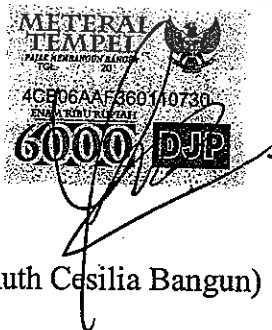
Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul:

Rencana Pengembangan Unit Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan 2010

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 27 Desember 2010



(Ruth Cesilia Bangun)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ruth Cesilia Bangun
NPM : 0806444285
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul tesis : Rencana Pengembangan Unit Tumbuh Kembang
Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan
Obat Sembada Medan 2010

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh Gelar Magister Administrasi Rumah Sakit pada Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

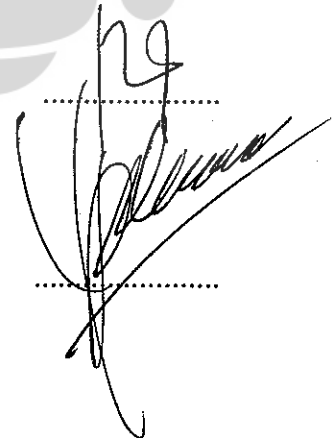
Pembimbing : Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS



Penguji : dr. Mieke Savitri, M.Kes



Penguji : Puput Oktamianti, SKM, MM



Penguji : dr. Yuli Prapancha Satar, MARS



Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 27 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan, karena atas izinNya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul Rencana Pengembangan Unit Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan 2010 yang disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

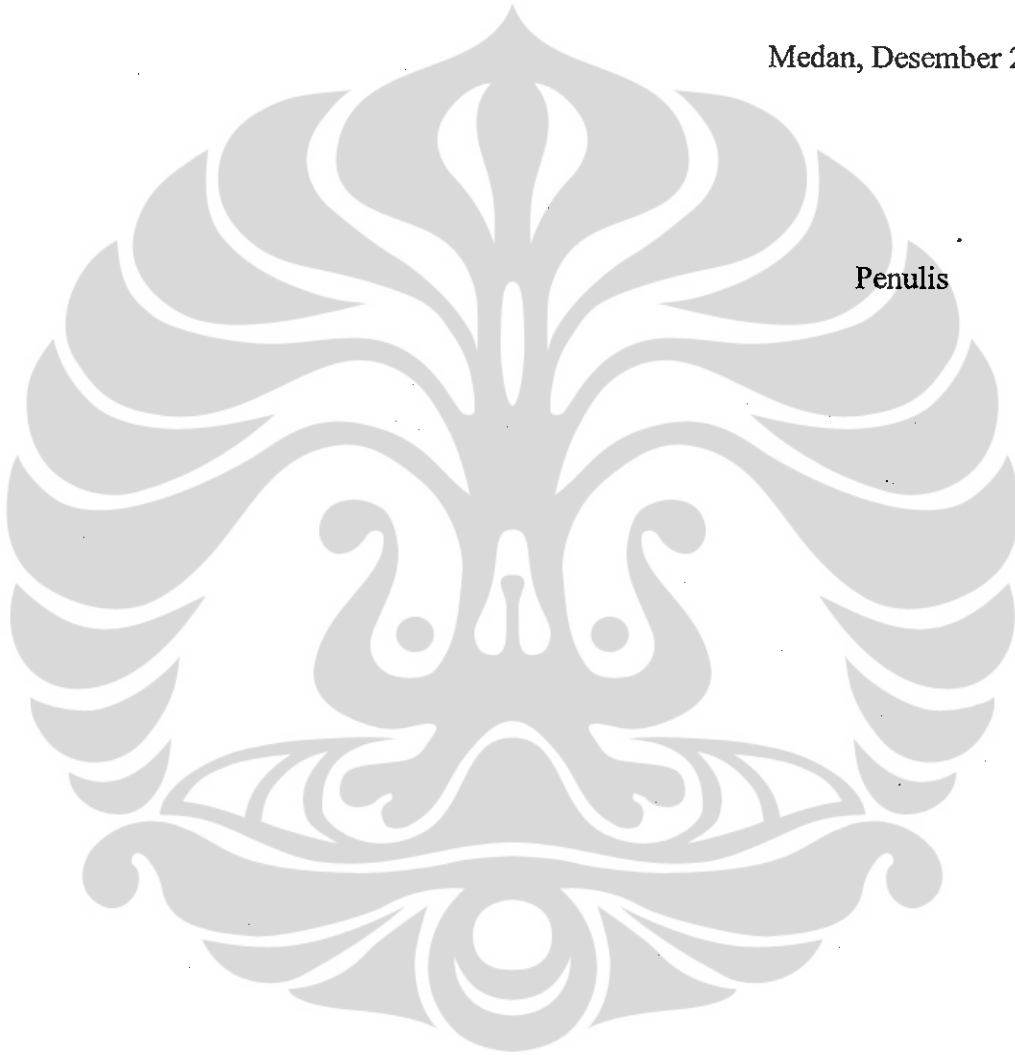
1. Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS, selaku Pembimbing Akademik yang dengan penuh kesabaran telah banyak mencurahkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam proses penyelesaian tesis ini
2. dr. Mieke Savitri, M.Kes selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran pada tesis ini
3. Puput Oktamianti, SKM, MM selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran pada tesis ini
4. dr.Yuli Prapancha Satar, MARS selaku penguji yang telah memberikan banyak masukan dan saran pada tesis ini
5. Pimpinan dan pengajar Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia yang telah membagi ilmu dalam proses belajar mengajar.
6. Pimpinan dan staf Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan yang telah membantu penulis dalam memberikan masukan serta menyediakan berbagai data dan informasi yang dibutuhkan.
7. Ayah dan Ibu tercinta, yang dengan penuh kasih sayang, kesabaran dan pengertian selalu memberikan semangat serta selalu mendoakan penulis.
8. Rekan-rekan peserta Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit Universitas Indonesia Angkatan 2008, yang selalu memberikan dorongan semangat dan rasa kebersamaan.

9. Semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini, dan teman-teman lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Tuhan membalas semua amal baik yang telah diberikan dan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan bagi Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada.

Medan, Desember 2010

Penulis



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah

ini:

Nama : Ruth Cesilia Bangun
NPM : 0806444285
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Departemen : Administrasi Kebijakan Kesehatan
Fakultas : Kesehatan Masyarakat

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Rencana Pengembangan Unit Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan 2010 beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 27 Desember 2010

Yang menyatakan



(Ruth Cesilia Bangun)

ABSTRAK

Nama : Ruth Cesilia Bangun
Program Studi : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Judul : Rencana Pengembangan Unit Tumbuh Kembang Anak di
Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan
2010

Penelitian ini adalah penelitian operasional riset dengan pendekatan masalah melalui analisis deskriptif, mengenai Rencana Pengembangan Unit Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan 2010.

Hasil penelitian menunjukkan posisi rencana ini adalah *grow and build*. Akan tetapi faktor internal rumah sakit masih dalam posisi yang lemah. Strategi terpilih yang dihasilkan dari *Consensus Decision Making Group (CDMG)* berdasarkan analisis *IE* Matriks dan *SWOT* Matriks rencana pengembangan ini menunjukkan langkah-langkah penguatan terhadap faktor internal dan integrasi terhadap faktor eksternal.

Pentingnya komitmen yang kuat dari seluruh pemangku jabatan Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada untuk mengimplementasikan rencana pengembangan ini. Penetapan terapi dan tarif layanan merupakan dasar dari rencana pengembangan ini. Perlu dilakukan langkah-langkah dalam menghadapi citra rumah sakit yang telah terbentuk di masyarakat.

Kata Kunci: Rencana pengembangan, strategi terpilih, *consensus decision making group*

ABSTRACT

Name : Ruth Cesilia Bangun
Program : Hospital Administration Studies
Title : Development Planning Child's Growth and Development Unit
at Sembada Mental and Drugs Abuse Hospital, Medan in 2010

This research is an operational research with descriptive analysis approach, it's about Development Planning Child's Growth and Development Unit at Sembada Mental and Drugs Abuse Hospital, Medan in 2010.

The result of this research showed the position of this plan is in grow and build. However hospital internal factor is in weak position. The chosen strategies through Consensus Decision Making Group (CDMG) based on IE matrix and SWOT matrix analysis of this development planning, shows steps for strengthen internal and integration for external that are market development and product development.

To implement this development planning, strong commitment is essential from all top management of Sembada Mental and Drugs Abuse Hospital. Arrangement for therapy and tariff's service are fundamental of this development planning. In order to anticipate the hospital image that already grown in the society few steps have to be conduct.

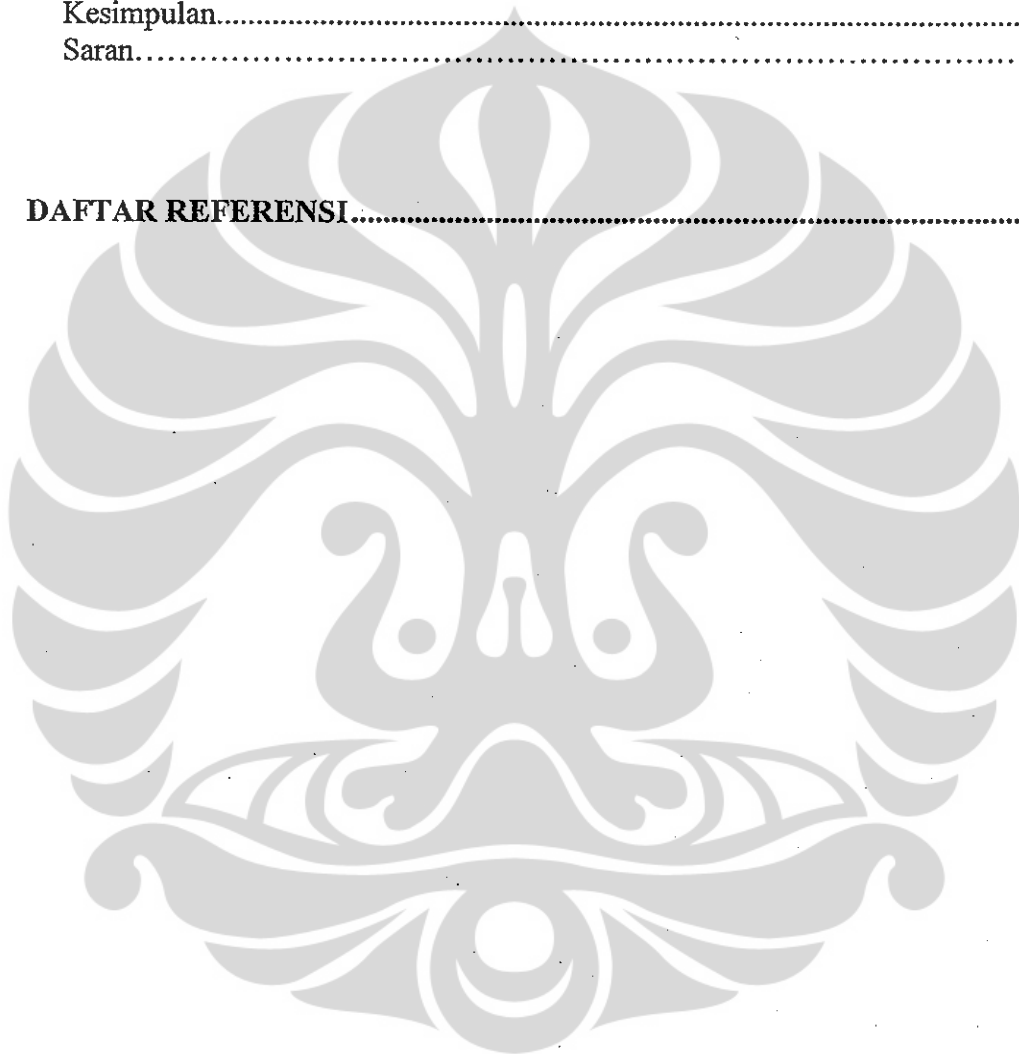
Key Words : Strategic planning, chosen strategic, concencus desicion making group

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Pertanyaan Penelitian	5
1.4 Tujuan	6
1.4.1 Tujuan Umum	6
1.4.2 Tujuan Khusus	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
1.5.1 Manfaat bagi Rumah Sakit	6
1.5.2 Manfaat Teori	6
1.5.3 Manfaat Metodologis	7
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	7
2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Pengertian Tumbuh Kembang Anak	8
2.2 Masalah Tumbuh Kembang Anak	9
2.3 Terapi Masalah Tumbuh Kembang Anak	9
2.4 Tantangan dan Halangan Perubahan dalam Pelayanan Kesehatan	9
2.5 Definisi Pengembangan Organisasi	11
2.6 Perencanaan Strategis	13
2.7 Analisis Lingkungan Eksternal	13
2.8 Analisis Lingkungan Internal	16
2.9 IE Matriks	19
2.10 Analisis Strength Weakness Opportunities Threats (SWOT)	20
2.11 Analisis QSPM	23
2.12 Pasar Potensial	25
2.12.1 Analisis Pasar Potensial	25
2.12.2 Pengukuran Permintaan Pasar	27

3. PROFIL RUMAH SAKIT JIWA DAN KETERGANTUNGAN OBAT	
SEMBADA MEDAN	29
3.1 Sejarah Rumah Sakit Jiwa Dan Ketergantungan Obat Sembada Medan	29
3.2 Struktur Organisasi dan Ketenagaan	31
3.3 Visi dan Misi Rumah Sakit	33
3.4 Fasilitas Rumah Sakit	33
3.5 Jumlah Pasien Rumah Sakit	35
4. KERANGKA PIKIR DAN DEFINISI OPERASIONAL	36
4.1 Kerangka Pikir	36
4.2 Definisi Operasional	39
5. METODE PENELITIAN	44
5.1 Rancangan Penelitian	44
5.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	44
5.3 Metode Pengumpulan Data	44
5.4 Pemilihan Informan	45
5.5 Upaya Menjaga Validasi Data	47
5.6 Pengolahan dan Analisis Data	47
5.7 Tahapan Penelitian	49
6. HASIL PENELITIAN	50
6.1 Proses Penelitian	50
6.2 Hasil Analisis Faktor Eksternal	51
6.2.1 Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan	51
6.2.2 Pesaing Layanan Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan	65
6.2.3 Dukungan Pemilik Yayasan	69
6.2.4 Aksesibilitas ke Rumah Sakit Sembada	73
6.3 Hasil Analisis Faktor Internal	75
6.4 Analisis Faktor Eksternal dan <i>EFE</i> Matriks	80
6.5 Analisis Faktor Internal dan <i>IFE</i> Matriks	82
6.6 Hasil Analisis <i>IE</i> Matriks	84
6.7 Hasil Analisis <i>SWOT</i> Matriks	85
6.8 Hasil Analisis <i>QSPM</i>	87
7. PEMBAHASAN	90
7.1 Keterbatasan Penelitian	90
7.2 Hasil Analisis Situasi Faktor Eksternal	90
7.2.1 Faktor Peluang	90
7.2.2 Faktor Ancaman	95
7.3 Hasil Analisis Situasi Faktor Internal	96
7.3.1 Faktor Kekuatan	96

7.3.2	Faktor Kelemahan	97
7.4	Penentuan <i>Positioning</i> dan Penetapan Rekomendasi Alternatif Strategi Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Hasil <i>IE</i> dan <i>SWOT</i> Matriks.....	99
7.5	Penetapan Strategi Terpilih dengan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	100
8.	KESIMPULAN DAN SARAN.....	104
	Kesimpulan.....	104
	Saran.....	105
	DAFTAR REFERENSI.....	108



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Faktor-faktor Eksternal dari Beberapa Ahli	14
Tabel 2.2 EFE Matrix	16
Tabel 2.3 Faktor-faktor Internal dari Beberapa Ahli	17
Tabel 2.4 IFE Matrix	18
Tabel 2.5 QSPM	24
Tabel 3.1 Fasilitas dan Jenis Kamar	34
Tabel 3.2 Kapasitas Kamar	34
Tabel 3.3 Jumlah Pasien	35
Tabel 4.1 Tabel Definisi Operasional	39
Tabel 5.1 Informan dan Informasi yang Diharapkan	46
Tabel 6.1 Penilaian Pesaing Secara Observasi	66
Tabel 6.2 Alokasi Dana Rumah Sakit terhadap Rencana Pengembangan	71
Tabel 6.3 Analisis <i>Critical Success Factor</i> Eksternal	80
Tabel 6.4 <i>EFE</i> Matriks	81
Tabel 6.5 Analisis <i>Critical Success Factor</i> Internal	82
Tabel 6.6 Tabel <i>IFE</i> Matriks	83
Tabel 6.7 Tabel QSPM	87

DAFTAR GAMBAR

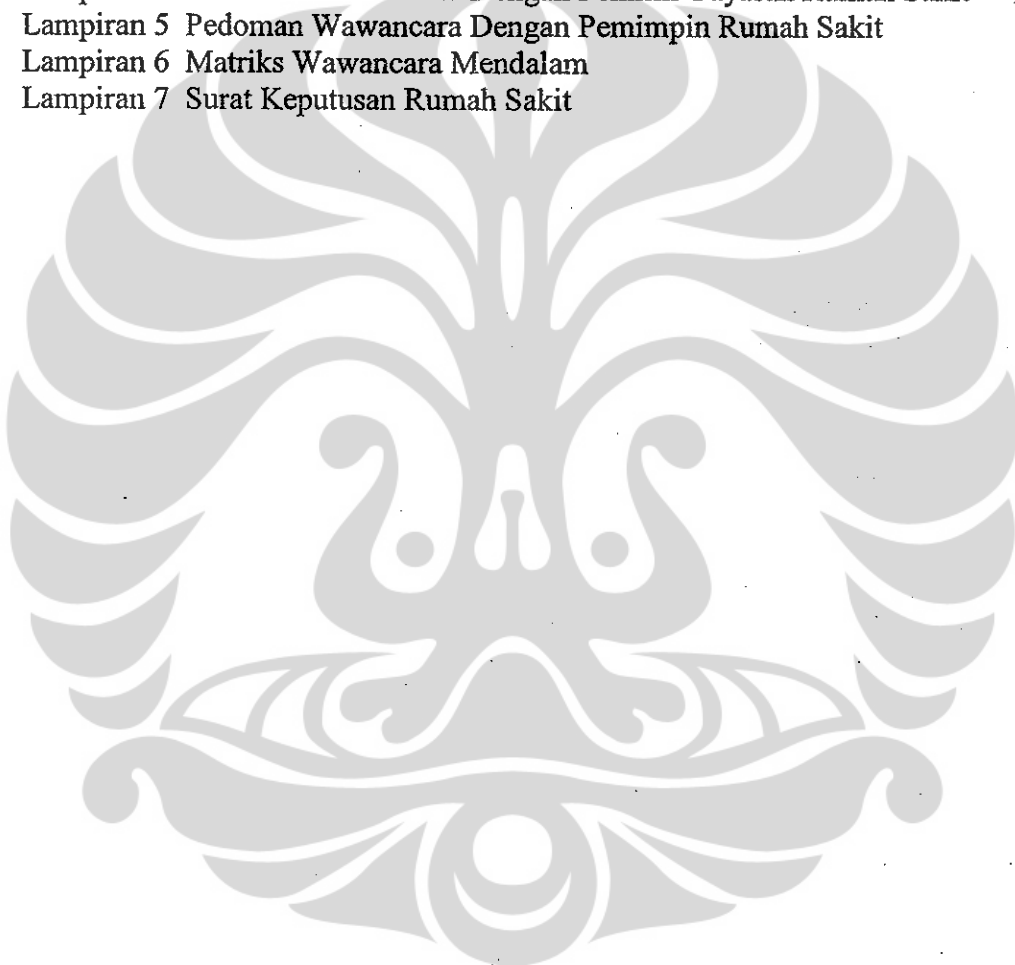
Gambar 2.1	IE Matrix.....	19
Gambar 2.2	Diagram Analisis SWOT	21
Gambar 2.3	Matrix SWOT	22
Gambar 2.4	Pasar Potensial	26
Gambar 3.1	Logo Rumah Sakit	30
Gambar 3.2	Tampak Depan Rumah Sakit	30
Gambar 3.3	Struktur Organisasi	32
Gambar 4.1	Kerangka Pikir	37
Gambar 6.1	Perbandingan Penggunaan Klinik TKA	54
Gambar 6.2	Pihak yang Memberikan Rekomendasi Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik.....	55
Gambar 6.3	Alasan Pemilihan Klinik Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik.....	56
Gambar 6.4	Pengetahuan Keberadaan Klinik Lainnya Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik.....	57
Gambar 6.5	Pendapat Mengenai Pelayanan Klinik Tumbuh Kembang Anak yang Dipilih.....	58
Gambar 6.6	Jarak Antara klinik yang Digunakan dengan Kediaman.....	59
Gambar 6.7	Pendapat Mengenai Tarif Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik.....	60
Gambar 6.8	Harga yang Sesuai Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik.....	61
Gambar 6.9	Keinginan Berkunjung ke Klinik yang Baru bagi Keluarga yang telah Memanfaatkan Pelayanan Klinik	61
Gambar 6.10	Pengetahuan Mengenai Keberadaan Klinik Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan.....	62
Gambar 6.11	Alasan Tidak Memanfaatkan Tumbuh Kembang Anak	63
Gambar 6.12	Alasan Untuk Pemilihan Klinik Bagi Keluarga yang Tidak Mengetahui Keberadaan Klinik Tumbuh Kembang Anak	63
Gambar 6.13	Harga yang Sesuai Menurut Keluarga yang Tidak Memanfaatkan Klinik.....	64
Gambar 6.14	Keinginan Berkunjung ke Klinik yang Baru bagi Keluarga yang Tidak Memanfaatkan Pelayanan Klinik.....	65
Gambar 6.15	Peta Geografi Kecamatan Kota Medan.....	68
Gambar 6.16	Peta Geografi Daerah Rumah Sakit Sembada	74
Gambar 6.17	Lay Out Bangunan Rumah Sakit Sembada.....	79

Gambar 6.18 Hasil <i>IE</i> Matriks Faktor Internal dan Eksternal	84
Gambar 6.19 Analisis Swot Matriks	85



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Survey Terbatas Terhadap 30 Keluarga yang Memiliki Anak yang Mengalami Gangguan Tumbuh Kembang
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara dengan Keluarga yang Memiliki Anak yang Mengalami Gangguan Tumbuh Kembang
- Lampiran 3 Pedoman Observasi Pesaing
- Lampiran 4 Pedoman Wawancara Dengan Pemilik Yayasan Rumah Sakit
- Lampiran 5 Pedoman Wawancara Dengan Pemimpin Rumah Sakit
- Lampiran 6 Matriks Wawancara Mendalam
- Lampiran 7 Surat Keputusan Rumah Sakit



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pendahuluan

Perkembangan di bidang pelayanan kesehatan saat ini semakin pesat, disertai persaingan yang semakin ketat. Pelayanan kesehatan dalam hal ini rumah sakit di Indonesia semakin bertambah jumlahnya dari tahun ke tahun. Hal ini terlihat dari profil kesehatan Indonesia dimana jumlah rumah sakit pada tahun 2008 sebanyak 1.327 unit terdiri dari 1.080 rumah sakit umum dan 2292 rumah sakit khusus. Persentasi perkembangan jumlah rumah sakit ini sebesar 10,11% dari tahun 2004-2008. Sehingga masyarakat semakin mudah mengakses, memilih rumah sakit yang sesuai dengan keinginan mereka. Hal ini mengakibatkan persaingan antara rumah sakit khususnya swasta semakin meningkat (Depkes RI, 2009).

Rumah sakit sebagai salah satu unit pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat Indonesia. Peran ini dikarenakan rumah sakit memiliki fasilitas yang padat teknologi, usaha, modal, ilmu, karya serta berbagai sumber daya (Djojodibroto, 1997).

Organisasi kesehatan seperti rumah sakit harus berkembang dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Rumah sakit menghadapi tekanan dari berbagai pihak seperti teknologi kesehatan, konsumen (pasien), penyakit, supplier kesehatan, pekerjaanya, politik maupun sumber finansial rumah sakit itu sendiri (Boss. R.W, 1989).

Rumah sakit akan terus berkembang sesuai pertumbuhan dan pengaruh lingkungan. Perubahan ini akan terjadi dalam lima (5) C; yaitu *country*, *costs*, *costumer*, *competitor*, dan *company*. Dengan perkembangan dan tuntutan yang semakin bertambah berat dalam keadaan era globalisasi saat ini, rumah sakit tidak dapat dikelola lagi dengan manajemen sederhana, tetapi harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang muncul akibat perubahan-perubahan ini. Untuk dapat

bertahan dan berkembang rumah sakit harus efektif, efisien dan mempunyai kemampuan mengakomodasi perubahan (Aditama, 2006).

Berdasarkan dua paragraf diatas negara dan konsumen merupakan salah satu sebab pendorong yang mengakibatkan perkembangan dalam rumah sakit. Negara Indonesia yang memiliki jumlah penduduk pada tahun 2008 tercatat 228.523.342 jiwa. Komposisi penduduk menurut kelompok umur menunjukkan bahwa penduduk yang berusia muda (0-14 tahun) sebesar 27,23 persen. Komposisi umur muda yang cukup tinggi merupakan ciri negara berkembang (<http://bps.go.id>).

Kelompok usia muda rentan terhadap banyak penyakit dan permasalahan kesehatan terlebih pada usia 0-5 tahun. Indonesia memiliki tingkat prevalensi kelainan perkembangan anak yang tinggi yaitu 22,4% (Koesnandar, Soedjatmiko, dan Amalia, 2010).

Kualitas seorang anak dapat dinilai dari proses tumbuh kembang. Pertumbuhan dan perkembangan mengalami peningkatan yang pesat pada usia dini, yaitu dari 0-5 tahun. Masa ini merupakan masa yang sangat penting untuk memperhatikan tumbuh kembang anak secara cermat agar sedini mungkin dapat terdeteksi apabila terjadi kelainan. Selain itu, penanganan kelainan yang sesuai dapat meminimalisir kelainan pertumbuhan dan perkembangan anak (Chamidah, 2008).

Pengertian tumbuh kembang merupakan dua peristiwa yang bersifat berbeda tetapi saling berkaitan yaitu; pertumbuhan dan perkembangan. Pertumbuhan (*growth*) berkaitan dengan masalah perubahan ukuran, besar, jumlah atau dimensi pada tingkat sel, organ maupun individu yang dapat diukur. Pertumbuhan bersifat kuantitatif. Perkembangan (*development*) adalah penambahan kemampuan struktur dan fungsi tubuh yang lebih kompleks dalam pola yang teratur dan dapat diramalkan, sebagai hasil dari proses pematangan. Termasuk juga dalam perkembangan adalah emosi, intelektual dan tingkah laku (Soetjiningsih, 1995, Tanuwidjaya, 2002, dan Harahap, 2004).

Tumbuh kembang yang optimal memiliki kebutuhan-kebutuhan dasar yang harus terpenuhi yaitu; (a) Kebutuhan fisik, dalam bentuk gizi,

Universitas Indonesia

latihan fisik dan lainnya. (b) Kebutuhan intelektual dan mental, dalam bentuk pendidikan formal maupun informal. (c) Kebutuhan sosial, dalam bentuk sosialisasi dengan berbagai lingkungan (Hapsari, 1998).

Masalah pertumbuhan dan perkembangan anak yang sering terjadi adalah; (a) Gangguan perkembangan fisik. (b) Gangguan perkembangan motorik. (c) Gangguan perkembangan bahasa. (d) Gangguan fungsi vegetatif. (e) Kecemasan. (f) Gangguan suasana hati (*mood disorder*) dan emosi. (g) Gangguan kepribadian yang terpecah. (h) Gangguan perkembangan pervasif dan psikosis anak. (i) Disfungsi *neurodevelopment* pada anak (Soetjiningsih, 2002 dan Chamidah, 2008).

Berbagai masalah tumbuh kembang anak dapat timbul dalam setiap tahapan perkembangan anak. Peran masyarakat maupun pemerintah dalam penyediaan fasilitas diharapkan dapat meningkatkan kualitas anak-anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang (Soetjiningsih, 2002).

Penyediaan fasilitas yang cukup menjadi suatu pendukung dalam meningkatkan kualitas anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang, serta jumlah fasilitas ini harus melihat jumlah dari anak-anak di daerah tersebut. Jumlah penduduk kota Medan pada tahun 2009 adalah 2.121.053 dengan komposisi umur muda yaitu 0-14 tahun adalah 561.813 (medankota.bps.go.id). Berdasarkan prevalensi gangguan tumbuh kembang anak di Indonesia sebesar 22,4% maka sebanyak 125.846 anak di kota Medan dapat mengalami gangguan tumbuh kembang.

Saat ini kota Medan hanya memiliki tiga klinik yang memberikan pelayanan kesehatan gangguan tumbuh kembang anak. Ketiga klinik ini berada di kecamatan Medan Baru sehingga aksesibilitas yang kurang terjangkau oleh seluruh penduduk kota Medan. Jumlah klinik yang tersedia berbanding jumlah anak yang kemungkinan mengalami gangguan tumbuh kembang tidaklah sebanding. Anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang, jika tidak diberikan perawatan yang memadai akan menjadi beban bagi lingkungannya. Inilah yang menjadi dasar rumah sakit Sembada memilih pengembangan berupa unit tumbuh kembang anak karena fasilitas ini kurang mencukupi di wilayah kota Medan.

Universitas Indonesia

Rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan di bidang kejiwaan dan ketergantungan obat yang ada di kota Medan. Dikarenakan kurangnya fasilitas rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat yang terdapat di kota Medan, maka pihak yayasan berinisiatif untuk mendirikan rumah sakit ini. Rumah sakit ini sudah beroperasi sejak tahun 1996.

Penurunan jumlah pasien di rumah sakit Sembada telah dialami mulai dari tahun lalu (2009). Penurunan ini dapat diakibatkan oleh adanya pesaing baru yang muncul di wilayah kota Medan, sehingga masyarakat memiliki banyak pilihan dalam mengakses pelayanan masalah jiwa dan narkoba. Penurunan inilah yang memicu rumah sakit Sembada melakukan pengembangan.

Suatu langkah pengembangan membutuhkan rencana strategi yang baik agar dapat menjawab tantangan lingkungan di sekitar rumah sakit serta tercapai tujuan yang diharapkan yang dalam hal ini adalah rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak di rumah sakit Sembada Medan.

1.2 Perumusan Masalah

Rumah Sakit Sembada Medan telah merencanakan pengembangan unit layanan tumbuh kembang anak. Hal ini didasari oleh penurunan jumlah pasien dan fasilitas tumbuh kembang anak di kota Medan tidaklah memadai. Jumlah fasilitas saat ini adalah tiga (3) klinik, dan klinik ini hanya berpusat pada satu kecamatan yang mengakibatkan aksesibilitas yang kurang terjangkau oleh seluruh penduduk kota Medan. Jumlah penduduk kota Medan pada tahun 2009 adalah 2.121.053 dengan komposisi umur muda yaitu 0-14 tahun adalah 195.534. Berdasarkan prevalensi gangguan tumbuh kembang anak di Indonesia sebesar 22,4% maka sebanyak 43.800 anak di kota Medan dapat mengalami gangguan tumbuh kembang. Anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang, jika tidak diberikan perawatan yang memadai akan menjadi beban bagi lingkungannya. Klinik tumbuh kembang yang direncanakan tidak hanya memberikan perawatan terhadap gangguan yang ada akan tetapi memberikan pendidikan non formal yang diharapkan anak yang memiliki gangguan tidak menjadi beban bagi lingkungannya. Pengembangan ini membutuhkan rencana strategi yang baik agar dapat menjawab tantangan lingkungan di sekitar rumah sakit serta tercapai tujuan yang diharapkan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah strategi Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak dalam hal sumber daya manusia, keuangan dan fasilitas?
2. Bagaimanakah potensi pasar gangguan tumbuh kembang anak di kota Medan yang mampu dan mau membeli perawatan tambahan?
3. Bagaimanakah pesaing yang ada di kota Medan yang menyediakan layanan perawatan tumbuh kembang?

1.4 Tujuan

1.4.1 Tujuan Umum

Mendapatkan dokumen usulan strategi rencana pengembangan unit baru yaitu Klinik Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada.

1.4.2 Tujuan Khusus

1. Diketahui strategi Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak dalam hal sumber daya manusia, keuangan dan fasilitas.
2. Diketahui potensi pasar gangguan tumbuh kembang anak di kota Medan yang mampu dan mau membeli perawatan tambahan.
3. Diketahui pesaing yang ada di kota Medan yang menyediakan layanan perawatan tumbuh kembang.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Aplikatif

Dari hasil penelitian yang ada diaplikasikan oleh Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada sebagai masukan maupun pertimbangan dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.

1.5.2 Manfaat Teoritis

Diharapkan teori dan alat yang ada dapat dikembangkan dan gunakan oleh pihak yang membutuhkan dalam rencana pengembangan rumah sakit.

1.5.3 Manfaat Metodologis

Diharapkan metode yang dibuat dapat dikembangkan oleh peneliti lainnya sebagai masukan dalam pembuatan rencana pengembangan rumah sakit.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada, selama bulan November dan Desember tahun 2010 kepada ketua yayasan, direktur utama dan komite medis karena adanya rencana pengembangan rumah sakit dalam bentuk Klinik Tumbuh Kembang Anak.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui penelitian operasional dengan menelaah data primer didapat dari wawancara mendalam dan CDMG (*Consensus Decisions Making Group*), survey terbatas terhadap keluarga penderita retardasi mental, observasi pesaing di wilayah kota Medan serta data sekunder diperoleh dari dinas kesehatan kota Medan dan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) kota Medan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Tumbuh Kembang Anak

Pengertian tumbuh kembang merupakan dua peristiwa yang bersifat berbeda tetapi saling berkaitan yaitu; pertumbuhan dan perkembangan.

- a). Pertumbuhan (*growth*) berkaitan dengan masalah perubahan ukuran, besar, jumlah atau dimensi pada tingkat sel, organ maupun individu yang dapat diukur. Pertumbuhan bersifat kuantitatif.
- b). Perkembangan (*development*) adalah penambahan kemampuan struktur dan fungsi tubuh yang lebih kompleks dalam pola yang teratur dan dapat diramalkan, sebagai hasil dari proses pematangan. Termasuk juga dalam perkembangan adalah emosi, intelektual dan tingkah laku (Soetjiningsih, 1995, Tanuwidjaya, 2002, dan Harahap, 2004).

Anak memiliki suatu ciri yang khas yaitu selalu tumbuh dan berkembang sejak saat konsepsi hingga berakhirnya masa remaja. Inilah yang membedakan anak dari orang dewasa. Anak tidak dapat diidentikkan dengan dewasa dalam bentuk kecil (Tanuwidjaya, 2002).

Department of Child and Adolescent Health and Development, mendefinisikan anak-anak sebagai orang yang berusia di bawah 20 tahun. Sedangkan *The Convention on the Rights of the Child* mendefinisikan anak-anak sebagai orang yang berusia di bawah 18 tahun. WHO (2003), mendefinisikan anak-anak antara usia 0–14 tahun. Menurut Undang-Undang No. 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak mendefinisikan anak adalah seseorang yang belum berusia 18 (delapan belas) tahun, termasuk anak yang masih dalam kandungan.

2.2 Masalah Tumbuh Kembang Anak

Masalah pertumbuhan dan perkembangan anak yang sering terjadi adalah; (a) Gangguan perkembangan fisik. (b) Gangguan perkembangan motorik. (c) Gangguan perkembangan bahasa. (d) Gangguan fungsi vegetatif. (e) Kecemasan. (f) Gangguan suasana hati (*mood disorder*) dan emosi. (g) Gangguan kepribadian yang terpecah. (h) Gangguan perkembangan pervasif dan psikosis anak. (i) Disfungsi *neurodevelopment* pada anak (Soetjiningsih, 2002 dan Chamidah, 2008).

2.3 Terapi Masalah Tumbuh Kembang Anak

Terapi yang paling sering digunakan di Indonesia adalah terapi tingkah laku. Alasan mengapa terapi ini yang paling sering digunakan karena tingkah laku merupakan masalah terbesar dan terapi tertua dan paling banyak dikembangkan. Terapi lainnya adalah wicara, okupasi, kemampuan sosial, fisioterapi, bermain, perkembangan, dan visual.

2.4 Tantangan dan Halangan Perubahan dalam Pelayanan Kesehatan

Rumah sakit akan terus berkembang dengan adanya kompetisi atau tantangan yang semakin meningkat. Ada beberapa faktor yang mengakibatkan kompetisi semakin meningkat, yaitu:

1. Pesaing baru.

Rumah sakit harus memperhatikan adanya pesaing baru yang akan terus berkembang. Lingkup pesaing ini bukan hanya rumah sakit akan tetapi juga klinik maupun pusat kesehatan lainnya.

2. Ancaman barang pengganti.

Sumber kompetisi kedua ini muncul dari adanya barang pengganti baru yang memiliki kegunaan yang menyamai barang lama. Dalam pelayanan kesehatan ancaman barang pengganti terjadi karena perubahan teknologi. Teknologi baru bermunculan setiap saat yang mengakibatkan rumah sakit yang telah memiliki teknologi baru tersebut dapat menarik perhatian masyarakat.

Universitas Indonesia

3. Pelanggan dan penyedia rumah sakit.

Pelanggan dalam hal ini pasien dapat mempengaruhi kompetisi dengan kuat. Jika pasien merasa telah mengeluarkan dana yang cukup besar dalam pelayanan kesehatan yang dia pilih maka pasien akan menuntut lebih dari sekedar kesehatan yang membaik. Akan tetapi mereka akan menuntut kenyamanan, keamanan serta rasa dihargai oleh seluruh bagian dari rumah sakit tersebut. Penyedia rumah sakit juga merupakan ancaman ketika penyedia rumah sakit berintegrasi penuh untuk memberikan suatu pelayanan. Mereka juga memegang kendali jika hanya ada sedikit penyedia bagi rumah sakit. (Berkowitz, 1996)

Selain tiga faktor diatas yang merupakan tantangan dalam rumah sakit pada kepustakaan lainnya dikemukakan bahwa ada berbagai tekanan yang merupakan tantangan didalam rumah sakit itu sendiri, antara lain; 1) Tekanan teknologi, 2) Tekanan pelanggan, 3) Tekanan sumber daya manusia, 4) Tekanan keuangan, 5) Masalah manajemen.

Halangan untuk berkembang juga dihadapi oleh rumah sakit antara lain:

1. Harapan otonomi dari pekerja kesehatan.

Halangan yang paling utama adalah dari pekerja kesehatan itu sendiri. Hal ini dikarenakan pentingnya pekerjaan mereka dalam menangani setiap pasien yang ada, sehingga mereka menjadi kurang berpartisipasi terhadap perubahan yang akan terjadi dalam rumah sakit tersebut. Halangan ini harus diminimalisir sedemikian rupa karena tanpa adanya keikutsertaan mereka dalam rencana perubahan, maka kualitas perubahan yang ada menjadi kurang.

2. Stabilitas keuntungan kolektif

Seseorang dalam organisasi khususnya yang bekerja dalam rumah sakit, cenderung membangun suatu rutinitas, standar operasional prosedur, kebiasaan, dan hierarki yang ada. Jika semua pekerja telah merasa stabil dalam laju pekerjaannya maka kemungkinan besar mereka akan menolak adanya perubahan.

Universitas Indonesia

3. Rasa ketidakpastian dalam perubahan.
4. Perilaku yang terprogram
5. Visi internal yang tidak ingin berkembang.
6. Keterbatasan sumber daya.
7. Keuangan dari rumah sakit tersebut.

(Boss, 1989)

2.5 Definisi Pengembangan Organisasi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sosial, ekonomi, lingkungan, kependudukan dan transisi epidemiologi menimbulkan permasalahan yang harus dihadapi organisasi kesehatan menjadi semakin luas dan kompleks. Permasalahan tersebut terus berkembang sesuai percepatan perubahan yang terjadi.

Dengan demikian organisasi kesehatan dituntut untuk terus menerus mempersiapkan dirinya mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Pengalaman yang dialami berbagai organisasi di negara maju menunjukkan bahwa hanya organisasi yang secara konsisten terus meningkatkan dirinya melalui pengembangan organisasi yang dapat bertahan.

Sebuah proses dapat disebut pengembangan organisasi memiliki ciri yaitu; 1) Harus fokus terhadap atau menghasilkan perubahan terhadap beberapa aspek dari sistem organisasi. 2) Harus ada pembelajaran atau peralihan pengetahuan atau ketrampilan kepada organisasi. 3) Harus ada bukti atau keinginan untuk meningkatkan efektifitas dari organisasi tersebut. (Cummings & Worley, 1997).

Pengembangan Organisasi adalah strategi yang rumit yang dimaksudkan untuk mengubah keyakinan, sikap, nilai, budaya, dan struktur organisasi sehingga mereka dapat lebih baik beradaptasi dengan teknologi baru, pasar, dan tantangan. (Wamwangi, 2003)

Pengembangan organisasi adalah aplikasi secara keseluruhan dan merubah dari pengetahuan secara kebiasaan atau perilaku menjadi pengembangan terencana, peningkatan, dan penguatan dari segi strategi,

Universitas Indonesia

struktur, dan proses yang menuju kepada peningkatan efektivitas organisasi. Beberapa pendapat mengenai pengembangan organisasi antara lain sebagai berikut:

Warner Burke

“Organization development is a planned process of change in organization’s culture through the utilization of behavioral science technology, research, and theory.”

(Pengembangan organisasi merupakan proses perubahan yang terencana dalam kebiasaan organisasi melalui utilisasi ilmu perilaku, teknologi, penelitian dan teori yang ada.)

Wendell French

“Organization development refers to a long-range effort to improve organization’s problem solving capabilities and its abilities to cope with changes in its external environment with the help of external or internal behavioral-scientist consultant, or change agents, as they are sometimes called.”

(Pengembangan organisasi merujuk kepada usaha jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas pemecahan masalah suatu organisasi dan kemampuannya untuk menghadapi perubahan dari lingkungan eksternal dengan bantuan dari konsultan internal maupun eksternal, atau yang sering disebut dengan agen perubahan.)

Richard Beckhard

“Organization development is an effort (1) planned, (2) organization wide, and (3) managed from the top, to (4) increase organization effectiveness and health through (5) planned interventions in the organization’s processes, using behavioral-science knowledge”

(Pengembangan organisasi adalah suatu usaha (1) terencana (2) seluruh organisasi, dan (3) diatur dari atas, untuk (4) meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui (5) pendekatan terencana dalam proses organisasi, dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku.)

Pengembangan organisasi melibatkan refleksi organisasi, peningkatan sistem, perencanaan, dan analisis internal. Dengan kata lain

Universitas Indonesia

hal ini merupakan perubahan terencana dalam perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan (perubahan) dalam cara yang efektif. (Cummings & Worley, 1997)

2.6 Perencanaan Strategis

Perencanaan merupakan awal dari seluruh proses, yang menjadi dasar dari seluruh kegiatan. Perencanaan adalah salah satu fungsi manajemen yang terpenting, karena perencanaan merupakan inti dari pengimplementasian strategi yang berhasil jika berpedoman pada perencanaan yang telah ditetapkan dan seluruh fungsi manajemen lainnya berfungsi setelah perencanaan selesai dilakukan. Perencanaan merupakan penghubung terpenting antara saat ini dan masa mendatang dan diharapkan dapat meningkatkan pencapaian dari suatu hasil. (David, 2001)

Perumusan strategi yang didasari pada analisis faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi peluang maupun ancaman, juga pada faktor-faktor internal yang dapat menjadi sebuah kekuatan atau justru menjadi kelemahan dari organisasi tersebut. Perumusan strategi juga termasuk menentukan visi dan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai dari pengembangan strategi itu sendiri dan menetapkan pedoman kebijakan yang selaras dengan tujuan organisasi tersebut. (Hunger & Wheelen, 1996).

Rencana strategis merupakan suatu proses organisasi untuk mendefinisikan keinginan di masa depan dan menelaah situasi serta mengembangkan tata cara pengambilan keputusan, digambarkan pada gambar dibawah. Hasil dari proses perencanaan strategis adalah rencana atau strategi. (Duncan, 1996)

2.7 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal sebagian besar berada diluar kendali organisasi. Analisis lingkungan eksternal harus dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Berikut ini adalah

faktor-faktor yang dianalisis dalam lingkungan eksternal dari beberapa ahli.

Tabel 2.1 Faktor-Faktor Eksternal dari beberapa Ahli

Hill & Jones (1989) ↓	Duncan (1996) ↓	Pearce & Robinson (1997) ↓	Husein Umar (2001) ↓
Lingkungan Makro:	Lingkungan Umum	Lingkungan Jauh:	Lingkungan Jauh:
1. Demografi	Pelayanan	1. Ekonomi	1. Politik
2. Global	Kesehatan :	2. Sosial	2. Ekonomi
3. Teknologi	1. Peraturan	3. Politik	3. Sosial
4. Sosial	2. Pemasok	4. Teknologi	4. Teknologi
5. Ekonomi	Utama	5. Ekologi	
6. Politik/hukum	3. Pemasok kedua	Lingk Industri:	Lingk industri:
	4. Wakil dari	1. Ancaman masuk	1. Pendatang baru
Lingkungan mikro:	pemasok	Pendatang baru	baru
1. Kompetitor	5. Teknologi	2. Pemasok yang	2. Kekuatan pesaing
2. Supplier	6. Pelanggan/	kuat	pesaing
3. Produk	individu	3. Pembeli kuat	3. Produk pengganti
substitusi	7. Sosial	4. Produk substitusi	4. Kekuatan pembeli
4. Pelanggan	8. Politik	5. Persaingan sesama industri	5. Kekuatan pemasok
	9. Ekonomi	Lingk operasional :	6. Stockholder
	10. Kompetitor	1. Posisi bersaing	
		2. Profil pelanggan	
		3. Penyandang dana	
		4. Pelanggan	
		5. Epidemiologi	

Untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dan ancaman yang diketahui dari analisis lingkungan eksternal maka digunakan Evaluasi Faktor Eksternal Matrix – (*External Factor Evaluation* -EFE-Matrix) dengan melakukan lima tahapan yaitu :

1. Identifikasi faktor eksternal (*critical success factor*) yang sangat mempengaruhi perusahaan member dampak terbesar akan kesuksesan dan kegagalan yang mencakup perihal peluang dan ancaman.

2. Buat bobot dari masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari semua harus mempunyai nilai 1,0.
3. Berikan nilai atau *rating* dari setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dengan arti sebagai berikut :
 - a. 1 : dibawah rata-rata
 - b. 2 : rata -- rata
 - c. 3 : di atas rata-rata
 - d. 4 : sangat bagus

Penilaian tersebut berdasar efektifitas perusahaan dalam merespon (*company-based*) .

4. Kalikan bobot dan *rating* untuk menentukan skor bobot setiap faktor.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang – peluang yang ada dan menghindari ancaman–ancaman di pasar industrinya. Sementara skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang–peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman–ancaman eksternal.

Tabel 2.2 EFE Matrix

No.	Critical Success Factor	Bobot	Rating	Skor
		3	4	$5=3 \times 4$
	Peluang			
1				
2				
3				
4				
5				
	Ancaman			
1				
2				
3				
4				
5				
	Total NILAI			

2.8 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah aktifitas organisasi yang dapat di kontrol yang dijalankan dengan baik atau kurang baik. Analisis lingkungan internal ini berupa kekuatan dan kelemahan (*strength and weakness*). Identifikasi dan evaluasi organisasi dalam area fungsional dari suatu bisnis merupakan aktifitas manajemen yang penting. Organisasi berusaha menjalankan strategi yang mendayagunakan kekuatan internal dan menghilangkan kelemahan internal. (David, 2005) Berikut ini adalah faktor-faktor yang dianalisis dalam lingkungan internal dari beberapa ahli.

Tabel 2.3 Faktor-Faktor Internal dari beberapa Ahli

Hill & Jones (1989) ↓	Duncan (1996) ↓	Pearce & Robinson (1997) ↓	Husein Umar (2001) ↓
1. Marketing	1. Budaya organisasi	1. Pemasaran	1. Pemasaran
2. Manufakturing	2. Manajemen	2. Keuangan	2. Keuangan
3. Manajemen	2. Manajemen Umum :	3. Produksi operasi dan teknik	3. Kegiatan produksi-operasi
4. Sumber daya manusia	a. Subsistem klinik	4. SDM	4. SDM
5. Penelitian & pengembangan	b. Keuangan	5. Manajemen	5. Sistem informasi manajemen
6. Sistem informasi	c. Fasilitas fisik	6. Sistem Informasi	
7. Infrastruktur perusahaan	d. Informasi	7. Organisasi & Manajemen Umum	
8. Sumber dana	e. Pemasaran		
	f. Penunjang administrasi		

Untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan yang termasuk dalam kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting digunakan matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Penilaian intuitif diperlukan dalam pengembangan matriks IFE. Pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting dari pada angkanya sendiri.

Tidak berbeda dengan EFE, IFE juga melakukan tindakan yang sama dalam membuat matriksnya yaitu dengan melakukan :

1. Buatlah daftar *critical success factor* untuk aspek internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
2. Buat bobot dari masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Bobot bisa dibandingkan dengan membandingkan keberhasilan atau kegagalan pesaing dan penjumlahan dari semua harus mempunyai nilai 1.0.
3. Berikan nilai (*rating*) dari 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor yang memiliki arti sebagai berikut :
 - a. 1 : kelemahan utama (*major weakness*)

Universitas Indonesia

b. 2 : kelemahan minor (*minor weakness*)

c. 3 : kekuatan minor (*minor strengths*)

d. 4 : kekuatan utama (*major strengths*)

Penilaian tersebut berdasar kelemahan dan kekuatan perusahaan (*company-based*)

4. Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan secara internal perusahaan adalah lemah. Sedangkan nilai diatas 2,5 menandakan posisi internal yang kuat. Jumlahkan faktor-faktor yang tidak berdampak pada jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0.

Tabel 2.4 IFE Matrix

No	Critical Success Factor	Bobot	Rating	Skor
		3	4	5=3x4
	Kekuatan			
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
	Kelemahan			
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
	TOTAL NILAI			

2.9 IE Matriks

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu SBU perusahaan ke dalam matriks yang tersiri dari 9 sel dengan memperhatikan nilai total EFE dan IFE. Matriks IE menempatkan berbagai divisi dari organisasi

Universitas Indonesia

dalam diagram skematis, sehingga disebut matriks portfolio. Matriks IE dengan sumbu horizontal X adalah nilai IFE yang dibagi menjadi 3 daerah, yaitu;

1,0-1,99 = IFE lemah

2,0-2,99 = IFE rata-rata

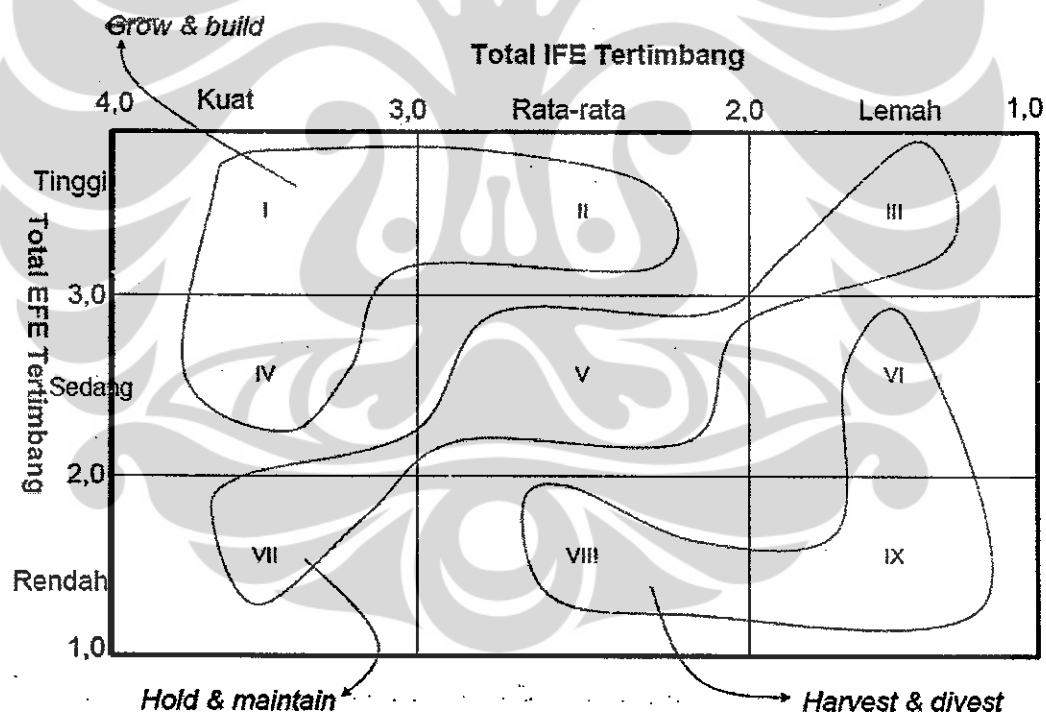
3,0-4,0 = IFE kuat

Matriks IE dengan sumbu vertical Y adalah nilai EFE dibagi menjadi 3 daerah, yaitu;

1,0-1,99 = EFE rendah

2,0-2,99 = EFE sedang

3,0-4,0 = EFE tinggi



Gambar 2.1 IE Matriks

IE Matriks menghasilkan 3 implikasi strategi yang berbeda, yaitu;

1. SBU yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow and build*. Strategi yang cocok bagi SBU ini

Universitas Indonesia

adalah strategi intensif (*market penetration*, *market development*, dan *product development*) dan strategi integratif (*backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*)

2. SBU yang berada pada sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi *hold and maintain*. Strategi *market penetration* dan *product development*.
3. SBU yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi *harvest and divestiture*.

2.10 Analisis *Strength Weakness Opportunities Threats* (SWOT)

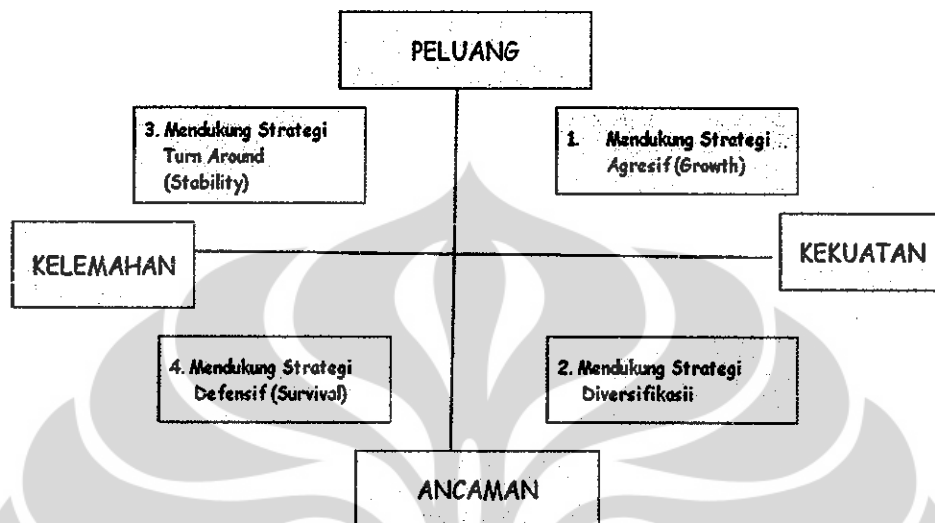
Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada pengertian yang dapat memaksimalkan kekuatan (S) dan peluang (O), namun juga dapat meminimalkan kelemahan (W) dan ancaman (T) yang ada. Analisis SWOT merupakan alat untuk mencocokkan data-data yang penting dalam mengembangkan tipe strategi yang sesuai. Model yang paling sering digunakan dalam analisis situasi adalah analisis SWOT. (David, 2005 dikutip oleh Ayuningtyas)

Unsur utama dari analisis situasi adalah menginvestigasi lingkungan eksternal untuk menetapkan kekuatan kunci eksternal; menganalisis kekuatan internal dan kelemahan dari organisasi; mengevaluasi misi, visi, nilai dan tujuan organisasi. Strategi organisasi harus mendapatkan keuntungan dari kesempatan (*opportunity*) dari lingkungan, menghindari ancaman eksternal, membangun (meningkatkan) kekuatan internal serta mengurangi kelemahan organisasi. Jadi sebelum dibangun strategi, manager harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang akan, sedang dan harus dilakukan. Jadi analisis situasi harus dapat menjawab posisi perusahaan sehingga menjadi dasar dalam membangun formulasi strategi. (Duncan 1996)

Mencocokkan faktor eksternal dan internal merupakan bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan dibutuhkan

Universitas Indonesia

penilaian yang baik terhadap seluruh faktor yang ada. (David, 2005). Berikut ini adalah diagram yang dapat membantu dalam analisis SWOT.



Gambar 2.2 Diagram Analisis SWOT

Kuadran 1; ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi organisasi karena memiliki peluang dan kekuatan untuk mendukung dilakukan kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Kuadran 2; meskipun menghadapi ancaman, organisasi memiliki kekuatan internal. Strategi yang dilakukan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi berupa produk/pasar.

Kuadran 3; organisasi memiliki peluang pasar yang besar, tetapi menghadapi kelemahan internal. Fokus organisasi adalah meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang ada.

Kuadran 4; ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, organisasi tersebut menghadapi berbagai masalah internal dan eksternal. (David 2005, dikutip oleh Ayuningtyas, 2009)

<i>Kosong</i>	<i>STRENGTHS (S)</i> <i>Daftar</i> <i>Kekuatan Internal</i>	<i>WEAKNESS (W)</i> <i>Daftar</i> <i>Kelemahan Internal</i>
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> <i>Daftar</i> <i>Peluang eksternal</i>	STRATEGI SO Menggunakan kekuatan untuk Memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Meminimalkan Kelemahan dan Memanfaatkan peluang
<i>THREATS (T)</i> <i>Daftar</i> <i>Ancaman eksternal</i>	STRATEGI ST Menggunakan Kekuatan untuk Mengatasi/Menghindari ancaman	STRATEGI WT Meminimalkan Kelemahan dan Menghindari ancaman

Gambar 2.3 Matrix SWOT

Tahapan penentuan pembuatan matriks SWOTS:

1. Tulis daftar peluang eksternal organisasi.
2. Tulis daftar ancaman eksternal organisasi.
3. Tulis daftar kekuatan internal organisasi.
4. Tulis daftar kelemahan internal organisasi.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat dalam strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat dalam strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat dalam strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat dalam strategi WT.

(David, 2005)

2.11 Analisis QSPM

Selain membuat peringkat strategi untuk memperoleh daftar prioritas, hanya ada 1 teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relative dari tindakan alternatif yang layak. Teknik ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Teknik ini secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif, berdasarkan pada faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal yang dikenali sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan strategi lainnya, QSPM memerlukan penilaian intuitif yang baik.

Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal dimanfaatkan dan diperbaiki. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menetapkan dampak kumulatif dari setiap faktor sukses kritis eksternal dan internal. Berapa pun jumlah strategi dapat menyusun set, tetapi hanya strategi dalam set tertentu yang dievaluasi terhadap yang lain. Nilai daya tarik bukan hanya tebakan, nilai itu harus beralasan, dapat dipertahankan, dan masuk akal. Hindari memberikan nilai daya tarik yang sama pada setiap strategi.

Langkah pengembangan QSPM;

1. Buat daftar SWOT (diambil dari matriks EFE dan IFE).
2. Cantumkan bobot.
3. Pelajari hasil analisis SWOT dan tulis alternative strategi.
4. Tentukan nilai AS (*Attractiveness Score*)
 - Nilai 1 : tidak atraktif atau tidak ada keterkaitan.
 - Nilai 2 : mungkin atraktif atau mungkin ada keterkaitan.
 - Nilai 3 : atraktif atau ada keterkaitan.
 - Nilai 4 : paling atraktif atau paling terkait.
5. Hitung TAS (*Total Attractiveness Score*) yaitu perkalian antara bobot dan AS.
6. Hitung jumlah total TAS dan bandingkan dengan strategi mana yang TAS totalnya paling banyak.

Universitas Indonesia

Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternative strategi yang tertinggi lah yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternative strategi ini menjadi pilihan terakhir.

Tabel 2.5 QSPM

Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternative Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
1.							
2.							
Ancaman							
1.							
2.							
Kekuatan							
1.							
2.							
Kelemahan							
1.							
2.							
Jumlah		xx		xxx		xxx	

2.12 Pasar Potensial

Suatu proyek dapat beroperasi secara sehat jika produk yang dihasilkan mampu mendapat tempat di pasaran serta memberikan hasil yang menguntungkan. Beberapa hal yang perlu diteliti mengenai aspek pasar dalam suatu kelayakan pembangunan proyek adalah:

1. Memperkirakan dan mengukur besar pasar

Untuk mengetahui besar pasar pada waktu sekarang maupun perkiraan pengembangan layanan yang akan datang serta kaitannya dengan pemasaran produk jasa kesehatan yang ditawarkan oleh rumah sakit.

2. Segmentasi pasar

Untuk menentukan kelompok konsumen yang dapat dimasuki dan merupakan pasar sasaran yang terbaik bagi rumah sakit.

3. Pesaing dalam hal ini rumah sakit.

2.12.1 Analisis Pasar Potensial

Kumpulan konsumen nyata dan potensial dari produk disebut juga *market offer*, dengan demikian luas suatu pasar bergantung pada jumlah pembeli yang ada di pasar tersebut

1. *Potential market*

Sekelompok konsumen yang mempunyai kebutuhan dan keinginan yang sama terhadap suatu produk sehingga menimbulkan adanya peluang pemasaran produk tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi pasar potensial adalah seluruh keluarga yang memiliki anggota yang mengalami retardasi mental.

2. *Available market*

Sekelompok konsumen yang berminat terhadap suatu produk, mempunyai tingkat penghasilan cukup atau termasuk dalam cakupan asuransi kesehatan dan mampu mencapai/memasuki pelayanan kesehatan/produk jasa kesehatan yang tersedia di pasar.

3. *Qualified available market*

Bagian dari *available market* yang khusus untuk jenis pelayanan tertentu yaitu sekelompok konsumen yang mempunyai minat, penghasilan cukup, dapat dicapai/dijangkau dan memenuhi syarat untuk produk jasa kesehatan yang tersedia di pasar.

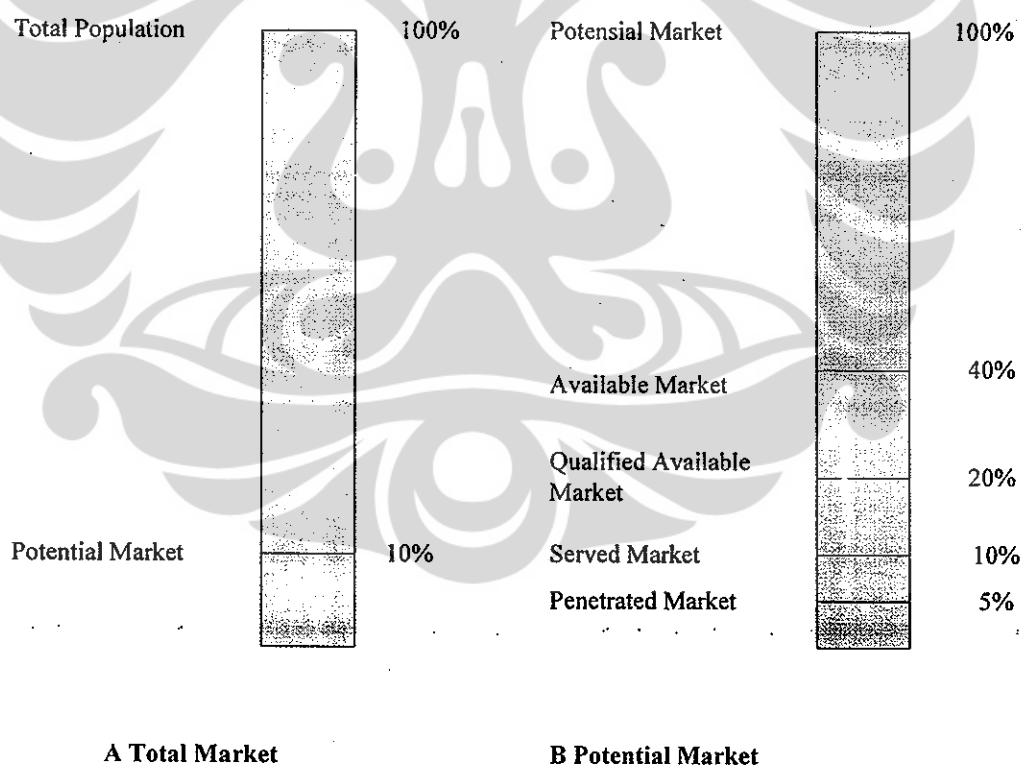
4. *Served market*

Bagian dari *qualified market* dimana rumah sakit mengarahkan pemasarannya. Disebut juga target pasar.

5. *Penetrated market*

Konsumen yang telah menggunakan produk jasa kesehatan yang dihasilkan oleh rumah sakit.

(kotler, 1991:243)



Gambar 2.4 Pasar Potensial

3. *Qualified available market*

Bagian dari *available market* yang khusus untuk jenis pelayanan tertentu yaitu sekelompok konsumen yang mempunyai minat, penghasilan cukup, dapat dicapai/dijangkau dan memenuhi syarat untuk produk jasa kesehatan yang tersedia di pasar.

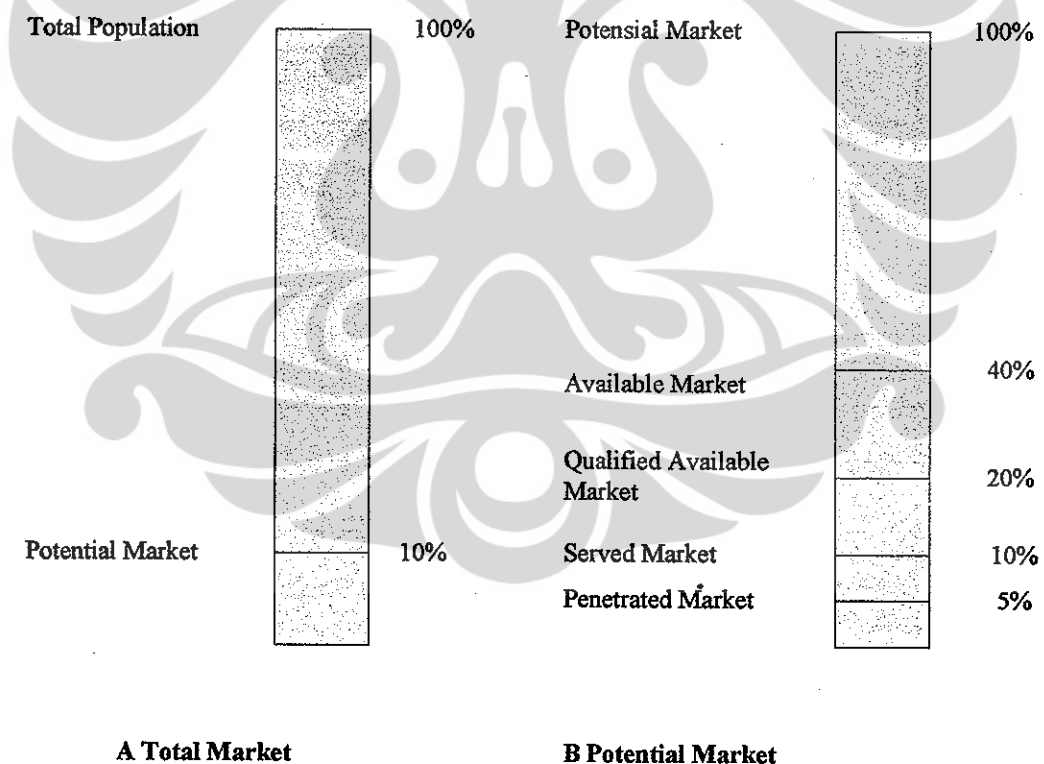
4. *Served market*

Bagian dari *qualified market* dimana rumah sakit mengarahkan pemasarannya. Disebut juga target pasar.

5. *Penetrated market*

Konsumen yang telah menggunakan produk jasa kesehatan yang dihasilkan oleh rumah sakit.

(kotler, 1991:243)



Gambar 2.4 Pasar Potensial

2.12.2 Pengukuran Permintaan Pasar

Permintaan pasar adalah perkiraan tentang jumlah produk/pelayanana yang akan di beli oleh sekelompok konsumen tertentu dalam suatu daerah geografis, periode, lingkungan pemasaran, dan dalam program pemasaran tertentu.

Dalam pengertian permintaan pasar, jumlah bukan merupakan angka yang pasti, akan tetapi merupakan fungsi dari suatu keadaan. Beberapa metode untuk memperkirakan potensial pasar suatu daerah adalah sebagai berikut:

1. Analisa daerah dari suatu penjualan.

Dari data pasien dapat diketahui bahwa suatu daerah merupakan sumber datangnya pasien bagi rumah sakit tersebut, dan ini merupakan daerah pasar potensial yang paling menarik bagi rumah sakit tersebut. Perlu juga diperhatikan apakah daerah lain apakah mengenal rumah sakit tersebut dan dapat dikatakan calon pasar potensial.

2. Mempelajari faktor yang mmepengaruhi penjualan

Suatu daerah yang memilki ciri dari produk yang ingin dijual merupakan pasar potensial menarik. Contoh jika suatu daerah memiliki populasi anak yang tinggi dan angka wanita usia subur dapat merupakan pasar potensial menarik bagi pelayanan kesehatan ibu dan anak.

3. Jarak antara rumah sakit dengan daerah sasaran

Makin dekat suatu daerah dengan rumah sakit, maka daereah tersebut akan merupakan pasar potensial dari rumah sakit. Pasar potensial akan meningkat searah dengan makin besarnya penduduk pasar sasaran dan akan makin menurun dengan semakin jauh jaraknya dari rumah sakit.

Perkiraan permintaan pasar untuk masa mendatang sangat mendatang sangat penting dalam rangka memberi petunjuk kepada rumah sakit untuk mengantisipasi perkembangan permintaan pelayanan kesehatan di masa mendatang. Perkiraan yang lemah akan

Universitas Indonesia

menyebabkan rumah sakit tertinggal dalam menangkap peluang yang ada, karena persiapan untuk peluang kurang diperhatikan. Beberapa faktor yang mempengaruhi permintaan antara lain:

1. Lingkungan makro.

Kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi, kebijaksanaan sistem pembayaran pasien, dll yang tidak dapat dikontrol oleh rumah sakit

2. Faktor pesaing

Pengembangan yang dilakukan oleh pesaing, produk baru, produk pengganti.

3. Faktor di dalam rumah sakit sendiri

Pengembangan, promosi inovasi produk dll yang dilakukan oleh rumah sakit tersebut.

Metode-metode untuk membuat perkiraan permintaan berdasarkan kepada:

1. Apa yang diinginkan konsumen; ini sebagai dasar survey keinginan konsumen dan survey terhadap calon konsumen.
2. Apa yang akan dilakukan oleh konsumen; hal ini diperoleh melalui test pasar.
3. Apa yang telah dilakukan oleh konsumen; diperoleh dari data permintaan dan kepuasan konsumen.

BAB 3

PROFIL RUMAH SAKIT JIWA DAN KETERGANTUNGAN OBAT SEMBADA MEDAN.

3.1. Sejarah Rumah Sakit Jiwa Dan Ketergantungan Obat Sembada Medan

Gangguan kejiwaan dapat diakibatkan dari genetik yang disebut primer dan lingkungan yang disebut sekunder. Perkembangan dalam masyarakat memiliki peran besar yang dapat mengakibatkan gangguan kejiwaan dan pemakaian obat narkotika. Hal ini lah yang menjadi dasar untuk mendirikan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat.

Rumah Sakit Jiwa Dan Ketergantungan Obat Sembada Medan merupakan perusahaan swasta nasional yang berbentuk yayasan yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan masyarakat yang mengalami gangguan jiwa dan ketergantungan terhadap obat-obatan.

Pihak rumah sakit mempunyai motivasi dan visi yang kuat untuk membantu menanggulangi dan menyembuhkan orang yang mengalami gangguan jiwa dan pemakai narkoba, dan juga rumah sakit secara rutin mengadakan seminar kesehatan tentang bahaya-bahaya penggunaan narkoba kepada masyarakat.

Adapun usaha-usaha yang dilakukan untuk mencapai maksud dan tujuannya maka yayasan ini berusaha:

- Mendirikan dan mengoperasikan rumah sakit khusus.
- Menerbitkan dan menjual media cetak dalam bidang kesehatan jiwa.
- Bekerja sama dengan yayasan dan atau badan lain dalam rangka meningkatkan ketahanan jiwa penduduk Indonesia.

Dalam melakukan pengobatan terhadap para pasien, Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada melakukan rawat inap dan rawat jalan terhadap pasien. Pasien rawat inap merupakan pasien yang perlu penanganan serius dari tim medis dan perlu menjalani berbagai terapi pengobatan.

Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada didirikan oleh Dr. Fransiscus Bangun, dan bekerja sama dengan beberapa donator yang ikut ambil bagian sebagai badan pendiri yang telah mufakat dan setuju untuk mendirikan yayasan. Awal pendiriannya Rumah Sakit ini bernama “ Klinik Spesialis Jiwa Sembada Medan “ dengan surat izin Balai Pengobatan/ B.K.I.A dari Departemen Kesehatan RI, Kantor Wilayah Propinsi Sumatera Utara nomor: 2315/KANWIL/YK-2/BPXI/1991 dan izin berlaku mulai Tanggal 08 November 1991.

Tanggal 22 Mei 1996, Ketua Yayasan Dr. Fransiscus Bangun mengajukan surat permohonan izin meningkatkan Klinik Spesialis Jiwa Sembada Medan menjadi Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan, yang terletak di Jalan Sembada XII No. 23 Medan. Setelah melakukan peninjauan langsung Tanggal 02 Juni 1996, permohonan dikabulkan oleh Dinas Kesehatan Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara dengan nomor surat 440.441/4219/VI/1996 dan ditetapkan pada Tanggal 04 Juli 1996.



Gambar 3.1 Logo Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan



Gambar 3.2 Tampak Depan Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan

3.2. Struktur Organisasi dan Ketenagaan di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada

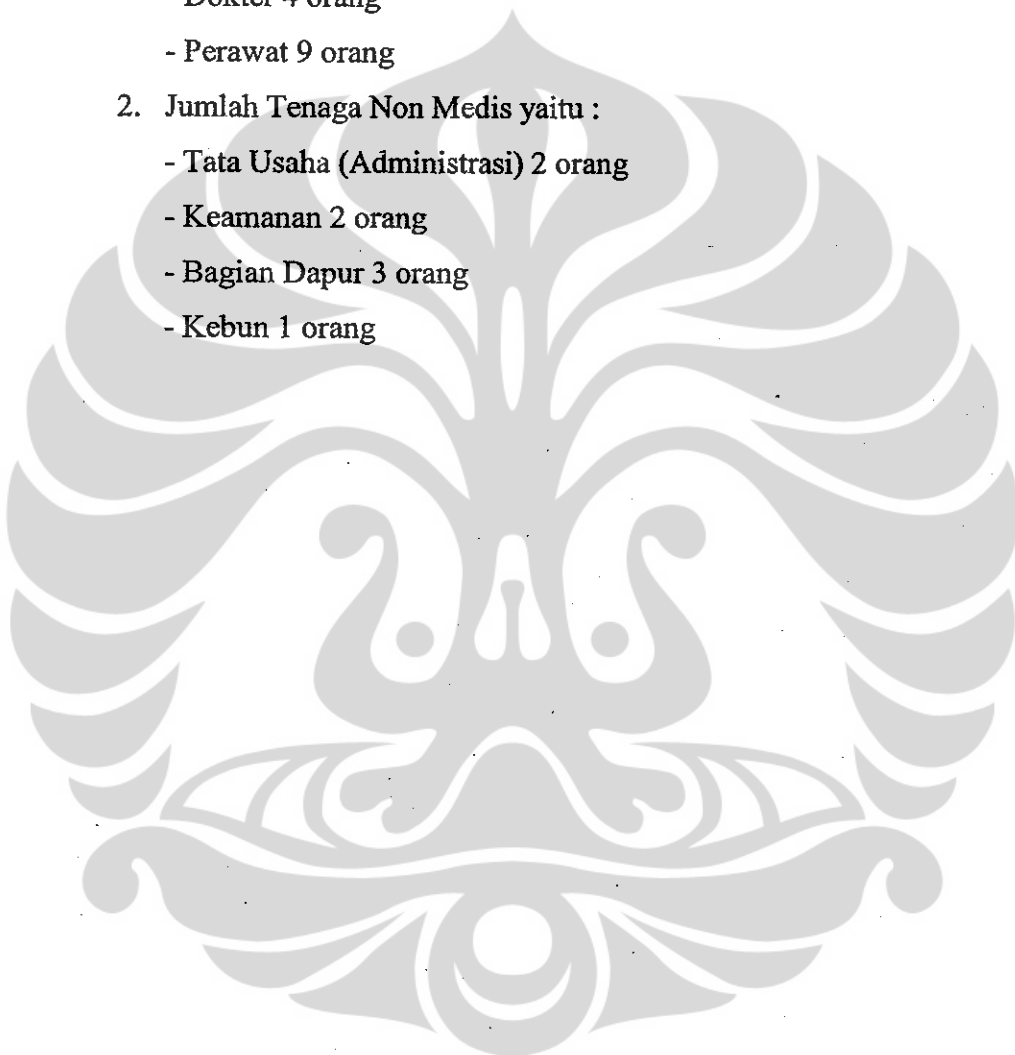
Tenaga Kerja yang ada di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan dibagi menjadi dua bagian yaitu:

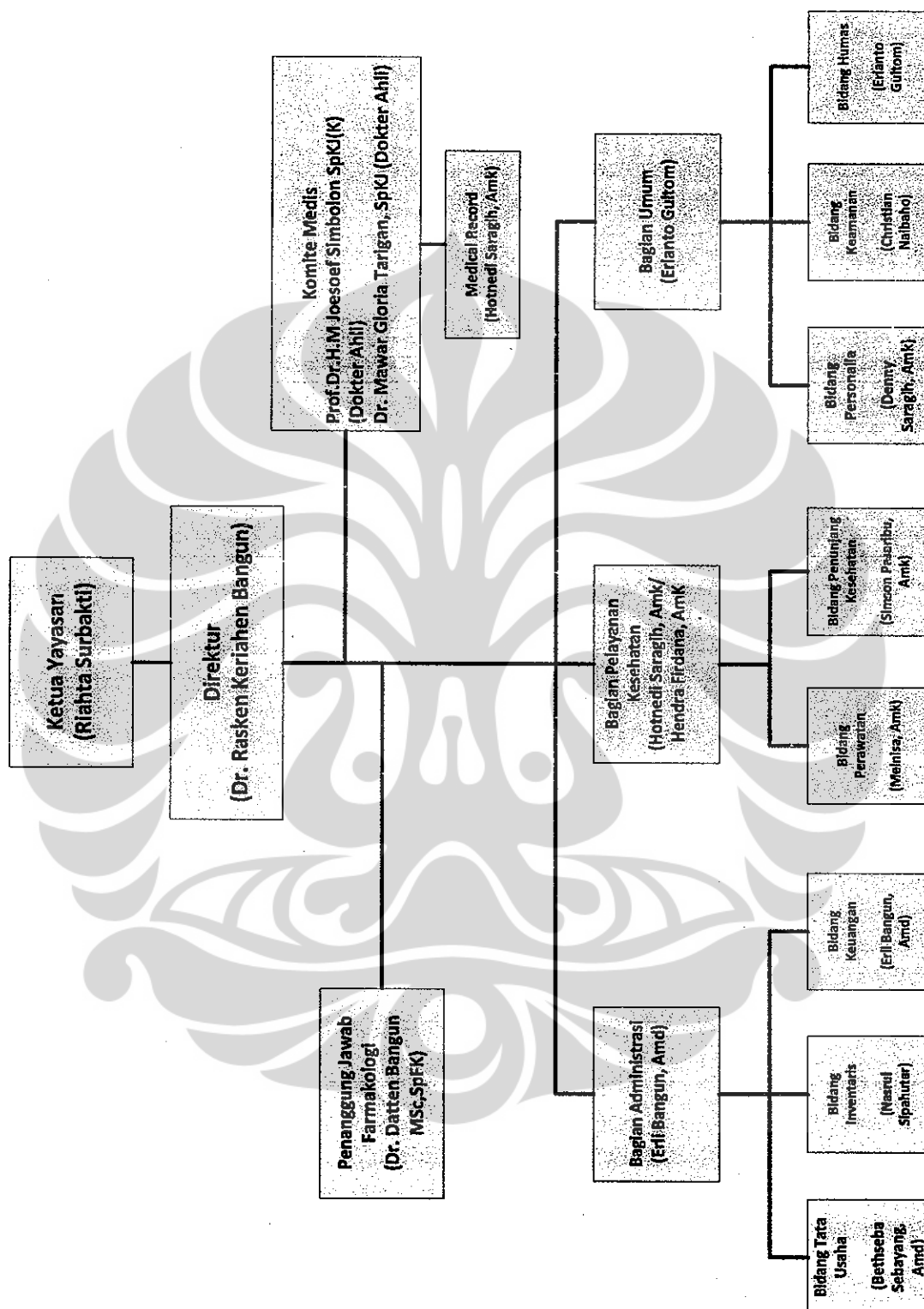
1. Jumlah Tenaga Medis yaitu:

- Dokter 4 orang
- Perawat 9 orang

2. Jumlah Tenaga Non Medis yaitu :

- Tata Usaha (Administrasi) 2 orang
- Keamanan 2 orang
- Bagian Dapur 3 orang
- Kebun 1 orang





Gambar 3.3 Struktur Organisasi Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat
Sembada Medan

3.3. Visi dan Misi Rumah Sakit Jiwa Dan Ketergantungan Obat Sembada Medan

VISI :

Menyembuhkan orang yang mengalami gangguan jiwa dan adiksi narkoba secara maksimal.

MISI :

Meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan terhadap orang yang mengalami gangguan jiwa dan pemakai narkoba untuk kenyamanan dan keamanan dengan kemajuan teknologi kedokteran yang berwawasan lingkungan dalam upaya peningkatan harkat dan martabat manusia yang didasari jiwa pengabdian.

3.4. Fasilitas Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan

Bangunan Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada Medan terdiri dari bangunan 1 lantai dan 2 lantai. Sedangkan jumlah kamar pelayanan yang ada terdiri dari atas 3 kelas yaitu VIP Kelas Satu, VIP Kelas Dua, Kelas Bangsal.

Fasilitas Kamar

VIP Kelas Satu (I) fasilitasnya: Tempat Tidur, TV, AC, Kamar Mandi.

VIP Kelas Dua (II) fasilitasnya: Tempat Tidur, TV, Kamar Mandi.

Bangsal fasilitasnya: Tempat Tidur, Kamar Mandi.

Fasilitas Umum

1. Poliklinik 24 Jam
2. Rawat Inap
3. Bimbingan Rohani
4. Perawatan Orang Tua Dementia/Pikun
5. (+) Ambulance (Penjemputan dan Pengantaran Pasien Ke Rumah)
6. Lapangan Olah Raga

Tabel 3.1 Fasilitas dan Jenis Kamar

NO	JENIS KAMAR	FASILITAS	FASILITAS LAINNYA
1	VIP Kelas Satu	- Tempat tidur - TV - AC - Kamar mandi	- Lapangan olah raga (bulutangkis) - Aula kebaktian - Ruang makan
2	VIP Kelas Dua	- Tempat tidur - TV - AC - Kamar mandi	- Ruang TV - Kamar mandi umum - Taman
3	Bangsar	- Tempat tidur - Kamar mandi	

*sumber laporan tahunan RSJ&KO Sembada

Jumlah kamar dan kapasitas

Jumlah kamar pasien 33 kamar, dibagi dalam 5 (Lima) bagian:

- 3 kamar VIP Kelas I
- 6 kamar VIP Kelas II
- 19 kamar Bangsar
- 3 kamar translet
- 2 kamar isolasi

Tabel 3.2 Kapasitas kamar

NO	JENIS KAMAR	JUMLAH KAMAR	KAPASITAS
1	Kamar VIP Kelas I	3	1 Orang per kamar
2	Kamar VIP Kelas II	6	1 Orang per kamar
3	Kamar SAL	19	3 Orang per kamar
4	Kamar Translet	3	2 Orang per kamar
5	Kamar Isolasi	2	1 Orang per kamar

*sumber laporan tahunan RSJ&KO Sembada

3.5. Jumlah Pasien Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada

Dalam melakukan pengobatan terhadap para pasien, Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada melakukan rawat inap dan rawat jalan terhadap pasien.

Jumlah pasien rawat inap dan rawat jalan dari Tahun 2007 s/d 2009 dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 3.3 Jumlah Pasien yang Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada

TAHUN	PASIEN JIWA		PASIEN NARKOBA	
	RAWAT INAP (orang)	RAWAT JALAN (orang)	RAWAT INAP (orang)	RAWAT JALAN (orang)
2007	192	2016	96	1152
2008	144	2304	96	2596
2009	160	2105	60	4320
Per juni 2010	79	1345	40	918

*sumber laporan tahunan RSJ&KO Sembada

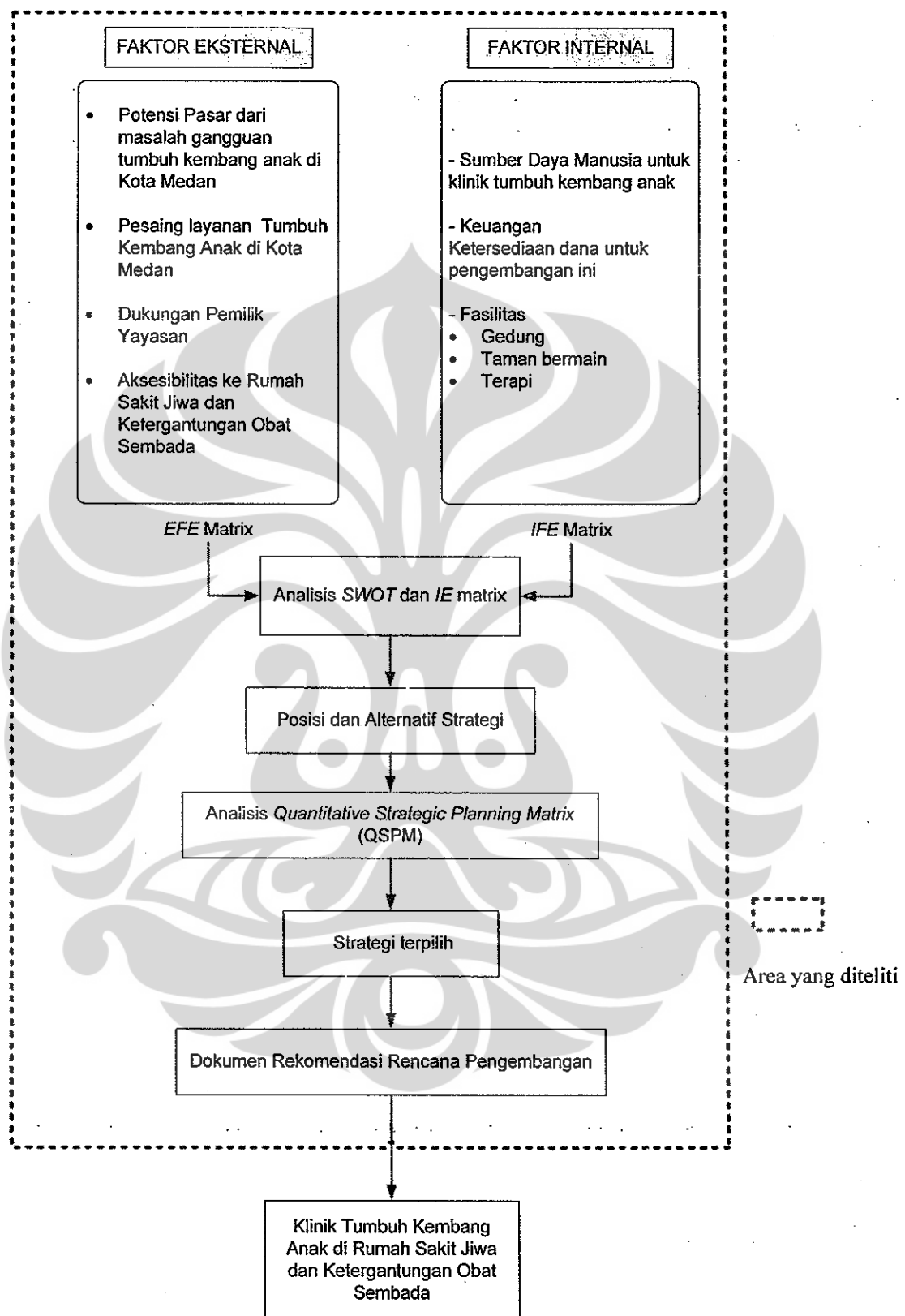
BAB 4

KERANGKA PIKIR DAN PENGERTIAN OPERASIONAL

4.1. Kerangka Pikir

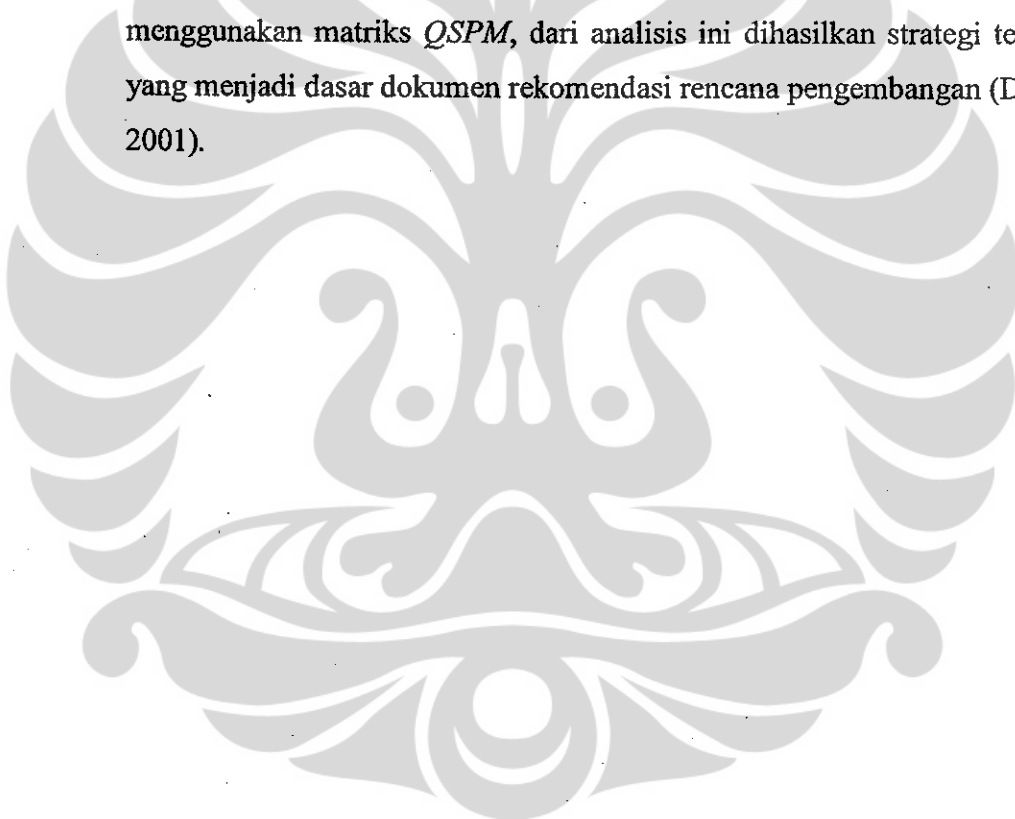
Tujuan utama dari perencanaan strategis adalah untuk memperkuat manajemen dalam proses membuat keputusan dengan mengerti, mengenali faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis dengan cara menganalisis faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi peluang maupun ancaman, juga pada faktor-faktor internal yang dapat menjadi sebuah kekuatan atau justru menjadi kelemahan dari organisasi tersebut (Hunger & Wheelen, 1996).

Dalam rencana pengembangan yang didasari oleh pengambilan strategi yang berasal dari perumusan strategi yang baik menjadikan rencana pengembangan unit baru di rumah sakit Sembada membutuhkan suatu perencanaan strategis yang baik. Faktor eksternal rumah sakit yang ditetapkan adalah potensi pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di kota Medan, pesaing layanan tumbuh kembang anak di kota Medan, dukungan pemilik yayasan, dan aksesibilitas ke rumah sakit Sembada. Faktor internal rumah sakit yang ditetapkan adalah sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas pendukung.



Gambar 4.1 Kerangka Pikir

Tahap formulasi (perumusan) strategi menjadi tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap Input. Tahap input di kerangka pikir adalah evaluasi faktor eksternal dengan menggunakan matriks *EFE* dan evaluasi faktor internal dengan menggunakan matriks *IFE*. Tahap kedua adalah *Matching Stage* (Tahap Pencocokan), pada kerangka pikir tahap ini adalah analisis SWOT dan IE matriks yang alat formulasinya adalah Matriks *IE* dan matriks *SWOT*, pada analisis ini dihasilkan posisi rencana dan alternatif strategi. Tahap yang ketiga adalah *Decision stage* pada kerangka pikir adalah analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* dengan menggunakan matriks *QSPM*, dari analisis ini dihasilkan strategi terpilih yang menjadi dasar dokumen rekomendasi rencana pengembangan (David, 2001).



4.2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
Faktor Eksternal				
Potensi Pasar dari Masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan	Potensi pasar di wilayah kota Medan yang memiliki kapasitas dalam hal ini mampu dan mau untuk membeli perawatan sebuah klinik.	Wawancara mendalam dan survey terhadap sampel kepada keluarga dengan anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang (n = 30).	Pedoman wawancara mendalam dan pedoman kuesioner	Informasi mengenai potensi pasar di wilayah kota Medan yang memiliki kapasitas dalam hal ini mampu dan mau untuk membeli perawatan sebuah klinik.
Pesaing layanan perawatan tumbuh kembang anak yang di kota Medan	Tempat / fasilitas yang ada di kota Medan yang menyediakan layanan perawatan tumbuh kembang anak yang akan menjadi pesaing dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak oleh rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Observasi primer terhadap tempat / fasilitas yang ada di kota Medan yang menyediakan layanan perawatan tumbuh kembang anak	Pedoman observasi primer	Informasi pesaing dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.

Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
Dukungan Pemilik Yayasan	Dukungan pemilik yayasan Sembada dalam pengembangan di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Wawancara mendalam, dan telaah data sekunder berupa dokumen yang ada di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Pedoman wawancara mendalam dan data rumah sakit.	Informasi mengenai dukungan pemilik yayasan dalam pengembangan di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.
Aksesibilitas ke Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada	Kemudahan akses yang diperoleh pasien dalam pelayanan kesehatan ke rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Telaah data sekunder dalam bentuk demografi wilayah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Data rumah sakit	Informasi kemudahan akses yang diperoleh pasien dalam pelayanan kesehatan ke rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.
Faktor Internal				
• Sumber Daya Manusia	Sumber daya manusia yang telah dan akan dimiliki oleh rumah sakit dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak	Wawancara mendalam, dan telaah data sekunder berupa dokumen yang ada di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Pedoman wawancara mendalam dan data rumah sakit.	Informasi mengenai sumber daya manusia yang telah dan akan dimiliki oleh rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.

Universitas Indonesia

Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
Keuangan ; ketersediaan dana untuk pengembangan ini	Besaran keuangan / finansial yang telah dan akan dimiliki oleh rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.	Wawancara mendalam, dan telaah data sekunder berupa dokumen yang ada di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Pedoman wawancara mendalam dan data rumah sakit.	Informasi mengenai besaran keuangan / finansial yang telah dan akan dimiliki oleh rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.
Fasilitas	Fasilitas pendukung dalam hal bangunan, taman bermain, dan terapi yang telah dan akan dimiliki oleh rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak	Wawancara mendalam, dan telaah data sekunder berupa dokumen yang ada di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.	Pedoman wawancara mendalam dan data rumah sakit.	Informasi mengenai fasilitas pendukung dalam hal bangunan, ruang konsultasi, ruang terapi, dan alat pendukung terapi yang telah dan akan dimiliki oleh rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada dalam rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.

Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
Analisis SWOT dan IE Matrix	Identifikasi, evaluasi, dan analisis faktor-faktor eksternal dan internal secara kuantitatif yang berasal dari EFE dan IFE matrix dengan menggunakan SWOT dan IE matrix	Tabel EFE dan IFE matrix dan CDMG	Tabel SWOT dan IE Matrix	Posisi dan alternatif strategi untuk rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.
Posisi dan Alternatif Strategi	Posisi dan alternatif strategi untuk rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak yang berasal dari identifikasi dan evaluasi faktor-faktor eksternal dan internal.	Tabel SWOT dan IE Matrix dan CDMG.	Tabel SWOT dan IE Matrix	Diketahui posisi dan alternatif strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT dan IE matrix dan ditetapkan oleh CDMG.
Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	Evaluasi strategi alternatif yang memiliki dampak terbesar terhadap pengembangan berasal dari SWOT dan IE Matrix berdasarkan penilaian yang objektif.	Tabel QSPM dan CDMG.	Tabel QSPM	Ditetapkan strategi terpilih

Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
Strategi terpilih	Strategi yang terpilih dari beberapa strategi alternatif dengan menggunakan QSPM dan kesepakatan pada CDMG menetapkan strategi terpilih.	Tabel QSPM dan CDMG.	Tabel QSPM	Diketahui strategi terpilih melalui CDMG dan menggunakan QSPM untuk rekomendasi rencana pengembangan.
Dokumen Rekomendasi Rencana Pengembangan	Dokumen yang berisikan posisi dan strategi terpilih dari rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak.	Tabel SWOT dan IE Matrix, Tabel QSPM dan CDMG, telaah data primer dan sekunder serta studi studi kepustakaan	Pedoman wawancara mendalam dan data rumah sakit, pedoman kuesioner, Pedoman observasi, Tabel SWOT dan IE Matrix dan Tabel QSPM.	Dokumen rekomendasi rencana pengembangan klinik tumbuh kembang anak di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada.

BAB 5

METODE PENELITIAN

5.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian operasional dengan pendekatan metode kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kombinasi yaitu; wawancara mendalam, *Consensus Decisions Making Group* (CDMG), dan observasi.

Penelitian ini juga melakukan pendekatan metode kuantitatif, akan tetapi penggunaan metode kuantitatif sebagai pendukung wawancara mendalam terhadap variabel potensi pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di kota Medan. Jumlah responden akan menggunakan jumlah minimum dalam melakukan metode kuantitatif yaitu 30.

5.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada Medan dan tempat pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan perawatan tumbuh kembang anak selama dua bulan.

5.3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang dilakukan dalam pengumpulan data ini dilakukan dengan dua cara yaitu pengumpulan untuk data primer dan sekunder.

1. Data primer

1. Data primer pertama didapatkan dari wawancara mendalam dan *Consensus Decisions Making Group* (CDMG) kepada informan penelitian di rumah sakit. Hal ini dilakukan pada waktu yang sudah dibuat kesepakatan bersama tanpa harus mengganggu waktu bertugas. Wawancara mendalam dilakukan agar dapat menggali lebih dalam mengenai pengertian dan pengetahuan informan mengenai rencana pengembangan ini. Instrumen yang

digunakan adalah pedoman wawancara mendalam yang telah dirancang dan ditentukan untuk penelitian ini.

2. Data primer kedua adalah wawancara mendalam terhadap keluarga dengan anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang.
3. Data primer ketiga adalah observasi primer terhadap klinik tumbuh kembang anak di wilayah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada dengan menggunakan pedoman observasi yang telah dirancang dan ditentukan untuk penelitian ini.
4. Data primer keempat adalah dilakukannya survey terbatas terhadap 30 keluarga dengan anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang.
5. Data primer kelima adalah observasi aksesibilitas dari rumah sakit Sembada.

2. Data sekunder

Dari rumah sakit Sembada akan diambil data sekunder mengenai pengembangan klinik tumbuh kembang anak dalam hal sumber daya manusia (jumlah sumber daya manusia yang telah dipersiapkan), keuangan (alokasi dana yang telah disiapkan) dan fasilitas (fasilitas klinik yang telah dipersiapkan). Dari badan pusat statistik berupa besaran jumlah populasi anak di wilayah kota Medan, kecamatan yang ada di kota Medan.

5.4. Pemilihan Informan

Prinsip pemilihan informan pada penelitian kualitatif adalah:

1. Kesesuaian (*appropriateness*)

Informan dipilih berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki berkaitan dengan topik penelitian dan disesuaikan dengan kebutuhan informasi yang diinginkan.

2. Kecukupan (*adequacy*)

Data yang didapat dari informan dapat menggambarkan seluruh fenomena yang berkaitan dengan topik penelitian hendaknya diperhatikan seluruh kategori yang berkaitan dengan penelitian sehingga dengan adanya variasi kategori informan akan diperoleh gambaran dan fenomena yang lengkap. Dalam penelitian kualitatif jumlah informan tidak menjadi faktor penentu utama akan tetapi kelengkapan data yang dipentingkan.

Tabel 5.1 Informan dan Informasi yang Diharapkan

No	Informan	Jlh	Informasi yang diharapkan
1	Ketua Yayasan	1	Peranan, dukungan dan informasi khususnya keuangan dalam rencana pengembangan.
2	Direktur	1	Kesiapan rumah sakit dalam hal sumber daya manusia dan fasilitas pendukung.
3	Komite medik	2	Kesiapan rumah sakit dalam hal sumber daya manusia dan fasilitas pendukung
4	Keluarga dengan anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang.		Kemampuan, kemauan dan harapan yang dimiliki oleh anggota survey ini. Informasi ini dapat menjadi acuan dalam merancang klinik tumbuh kembang anak yang ingin dikembangkan

5.5. Upaya Menjaga Validasi Data

Validitas penelitian tetap terjaga dengan dilakukannya triangulasi, sebagai berikut;

1. Triangulasi sumber; pengumpulan data dari beberapa sumber (primer dan sekunder) agar dapat melakukan *cross check* data dengan fakta dari sumber lain.
2. Triangulasi metode, penggunaan beberapa metode dalam pengumpulan data; wawancara mendalam, *Consensus Decisions Making Group* (CDMG), survey terbatas, dan observasi.

5.6. Pengolahan dan Analisis Data

Data dan informasi yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan cara:

1. Tahap Transkrip Data

Data dari wawancara mendalam dan *Consensus Decisions Making Group* (CDMG) terhadap pihak rumah sakit, survey terbatas, observasi, *ghost shopping*, dan observasi data sekunder diterjemahkan dalam bentuk transkrip data. Transkrip ini masih merupakan data mentah.

2. Tahap Editing Data

Meneliti seluruh kelengkapan data, kejelasan data apakah sesuai dengan tujuan dan harapan penelitian.

3. Matrik Data

Data mentah dari hasil transkrip kemudian dimasukkan ke dalam matrik sesuai dengan permasalahan.

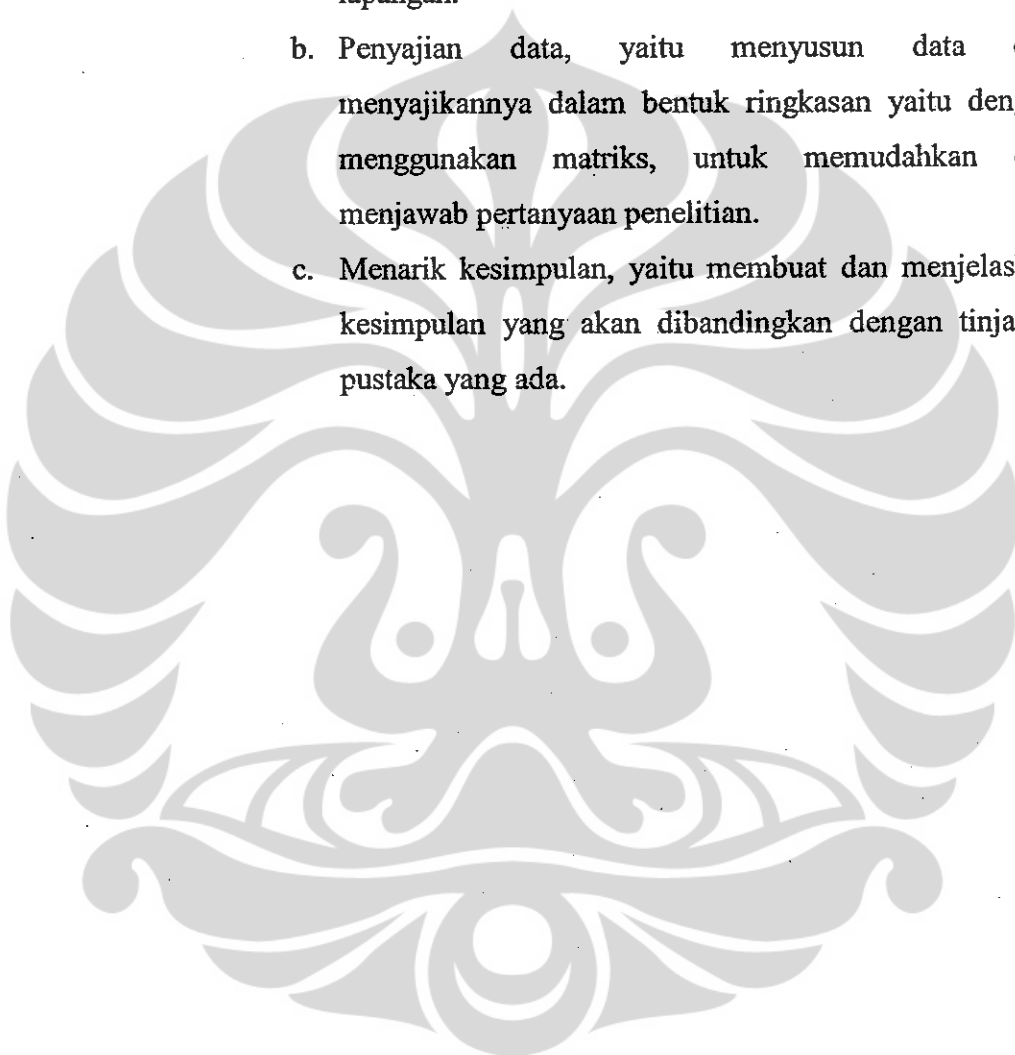
4. Tahap Pengelompokan Data

Data yang telah dimasukkan kedalam matrik kemudian dikelompokkan sesuai dengan kebutuhan.

5. Tahap Analisis Data

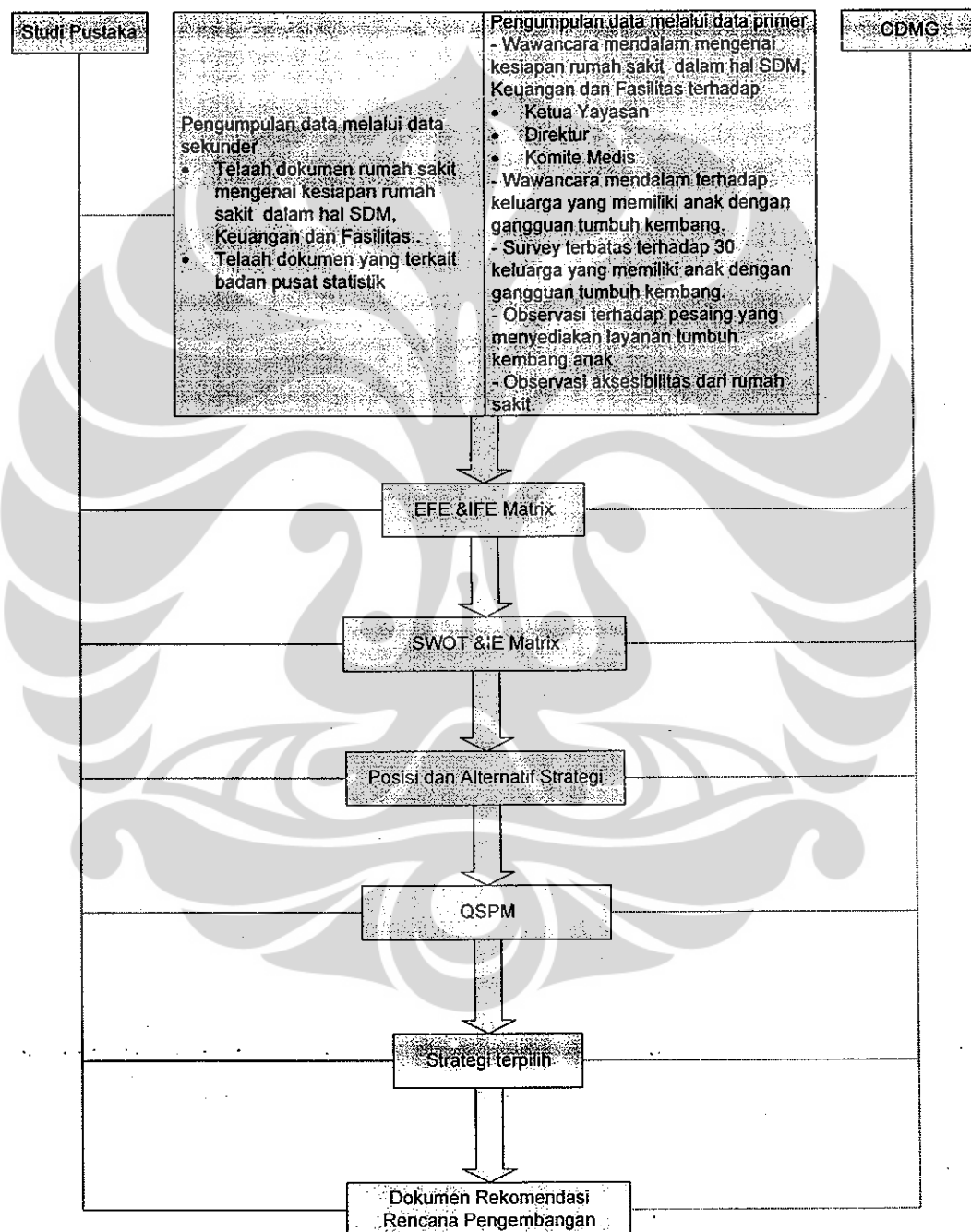
Data yang telah terkumpul baik primer maupun sekunder dianalisis dengan cara:

- a. Reduksi data, yaitu melakukan penyederhanaan dan transformasi data yang muncul pada catatan-catatan lapangan.
- b. Penyajian data, yaitu menyusun data dan menyajikannya dalam bentuk ringkasan yaitu dengan menggunakan matriks, untuk memudahkan dan menjawab pertanyaan penelitian.
- c. Menarik kesimpulan, yaitu membuat dan menjelaskan kesimpulan yang akan dibandingkan dengan tinjauan pustaka yang ada.



5.7. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan alur tahapan yang akan dilakukan peneliti dalam melakukan penelitian ini. tahapan ini mengacu terhadap kerangka pikir.



BAB 6

HASIL PENELITIAN

6.1 Proses Penelitian

Penelitian ini dimulai Penelitian ini dimulai pada bulan November 2010 sampai dengan minggu pertama bulan Desember 2010. Tahapan yang dilalui dalam proses penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengambilan data sekunder eksternal dilakukan oleh peneliti. Penyediaan data sekunder internal yang dibutuhkan dibantu oleh karyawan rumah sakit Sembada.
2. Pengambilan data primer melalui wawancara mendalam dilakukan oleh peneliti sendiri. Kemudian dilakukan pengolahan data dengan memadukan data primer dan data sekunder.
3. Pada CDMG pertama, peneliti mempresentasikan hasil pengolahan data primer dan sekunder. Melalui konsensus, akhirnya ditentukan:
 - a) Variabel yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
 - b) Menentukan faktor sukses kritis (*Critical Success Factor/CSF*) yang diambil untuk setiap variabel.
 - c) Disepakati nilai bobot dan rating untuk masing-masing *CSF*.
 - d) Dilakukan penilaian dengan menggunakan *TOWS* dan *IE* matriks sehingga dihasilkan *positioning* dari rencana pengembangan ini.
4. Pada CDMG kedua
 - a) Dilakukan hasil *matching* kedua matriks sehingga diperoleh rekomendasi strategi alternatif yang sesuai dengan *positioning* rencana pengembangan ini.
 - b) Melalui konsensus ditetapkan strategi alternatif sesuai dengan *positioning* yang dihasilkan serta *Attractive Score (AS)* untuk penentuan strategi terpilih dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

5. Penghitungan dan penentuan prioritas kegiatan yang terkait dengan strategi terpilih dilakukan oleh peneliti sendiri dengan metode *QSPM*.
Dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian, yang dilakukan sendiri oleh peneliti

6.2 Hasil Analisis Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dianalisis dan dievaluasi adalah Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan, Pesaing layanan Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan, Dukungan Pemilik Yayasan, dan Aksesibilitas ke Rumah Sakit Sembada

6.2.1 Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan

Hasil wawancara mendalam dengan lima responden dengan dua responden memanfaatkan klinik tumbuh kembang, dua responden tidak memanfaatkan, dan satu responden memanfaatkan fisioterapi pada rumah sakit umum bukan pada klinik tumbuh kembang anak.

Hasil wawancara terhadap dua responden yang tidak memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak dan yang memanfaatkan rumah sakit swasta adalah:

1. Dua keluarga memberikan pendidikan formal dan tetap berkonsultasi dengan dokter yang menangani masalah tumbuh kembang anak. Satu keluarga tidak dapat memberikan pendidikan formal karena anak tersebut tidak dapat menerima pendidikan. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut
 “...Sekolahnya di sekolah biasa karena masalahnya hyper saja ... saya tetap konsultasi ke dokter anak...” dan “...Ya SLB karya kasih ... saya hanya rutin ke dokter anak di rumah sakit swasta...”
 dan “...Tidak SLB tidak menerima RM berat...tapi teratur konsultasi ke dokter anak, neurolog dan ahli jiwa...”. Ini menunjukkan bahwa keluarga ini tetap memberikan pendidikan terhadap anggota yang memiliki gangguan tumbuh kembang, dapat

juga menjadi faktor keluarga berkeinginan memberikan tambahan pendidikan diluar pendidikan formal.

2. Kedua responden mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak tetapi tidak memanfaatkan klinik tersebut karena tarif terapi dianggap mahal. Tarif terapi berkisar Rp. 1.000.000 (satu juta rupiah) per terapi. Jarak juga menjadi alasan mereka tidak memanfaatkan klinik tersebut. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *"...Ya saya ada tahu tiga klinik di daerah Medan Baru tapi,...biayanya mahal jutaan biayanya...."* Dan *"...Ya saya tahu ada klinik seperti itu di daerah dekat pajak pringgian (medan baru) jauh dari rumah saya di padang bulan (medan selayang) ... biaya satu kali terapi mahal..."* dan *"...Ya saya tau ada tiga klinik tapi anak saya hanya membutuhkan fisioterapi yang ada di hampir rumah sakit..."*
3. Faktor penentu dari responden untuk mencoba suatu klinik tumbuh kembang anak adalah dokter spesialis yang bertugas, harga terapi dan jarak tempat klinik tersebut. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *"...Ada dokter spesialisnya, dekat rumah, yang pasti jangan mahal..."* dan *"...harga dulu saya liat, ada dokter, dan dekat rumah..."* dan *"...Dokter spesialis, harga terjangkau. Mudah ke klinik..."*
4. Ketiga responden memberikan kisaran harga per terapi dari Rp.500.000-Rp700.000. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *"...500-700 ribu ya kalau terlalu murah saya juga pasti ragu dengan kualitasnya..."* dan *"...500.000 paling mahal..."* dan *"...500-700 ribu..."*
5. Kedua responden membuka keinginan untuk memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak baru jika mendapatkan informasi mengenai klinik tersebut dan jika harga tidak melebihi kisaran yang mereka berikan yaitu Rp.500.000-Rp700.000. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *"...Ya jika ada informasi yang saya dapat..."*, *"...Kalau lihat tempatnya saya rasa tidak*

masalah, tapi kalau biayanya mahal saya tetap tidak mau ...” dan “...saya selalu mencari informasi untuk anak saya tapi bisakah anak saya mendapat terapi masih belum tahu, saya rasa juga tidak begitu butuh”

Hanya responden yang memiliki anak dengan retardasi mental berat yang tidak ingin memanfaatkan klinik tumbuh kembang.

Hasil wawancara mendalam terhadap dua responden yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak adalah:

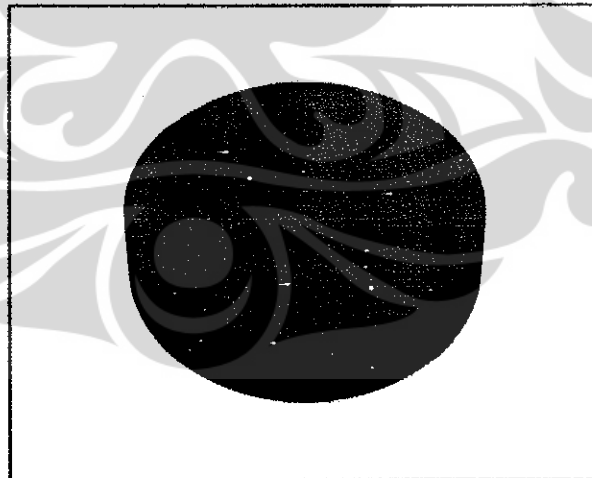
1. Kedua responden memberikan pendidikan formal kepada anak mereka. *“Ya SLB swasta untuk autism...”* dan *“SLB swasta”*
2. Pemanfaatan klinik tumbuh kembang anak direkomendasikan dari keluarga dan teman dan karena berada pada wilayah yang sama dengan klinik tersebut. Menunjukkan bahwa pemasaran yang masih kurang dilakukan oleh klinik yang ada. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *“....Saya diberitahu teman yang kebetulan ke klinik di jalan abdulah lubis dan keluarga saya juga mencari informasi dan disarankan adalah klinik ini....”* dan *“...Ada dekat rumah saya di jalan sei alas...”*
3. Alasan memilih klinik tersebut adalah karena dokter yang bertugas dan dekat dengan tempat tinggal. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *“...dokter khusus menangani masalah dengan anak...”* dan *“...dekat rumah saya dan harganya terjangkau...”*
4. Fasilitas dan terapi yang diberikan oleh klinik tersebut mendapat respon yang baik. Hal ini berarti rumah sakit Sembada harus mengembangkan klinik dengan fasilitas yang baik pula. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut *“...semuanya bagus mulai fasilitas, gedung, terapi yang diberikan...”*
5. Satu responden berkeinginan untuk berkunjung dan membandingkan klinik yang ada jika mengetahui. Satu responden tidak ingin berpindah.

Keseluruhan responden mengenal rumah sakit Sembada sebagai rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut “... *Ya saya tahu Sembada rumah sakit jiwa dan masalah ketergantungan obat ...*”. “*ya tau daerah padang bulan, itu rumah sakit jiwa...*”. “*ya rumah sakit jiwa dan masalah ketergantungan obat narkoba...*”. “*rumah sakit jiwa*” dan, “*rumah sakit jiwa dan masalah narkoba*”.

Dari lima responden empat dari lima ingin memanfaatkan klinik baru jika mendapatkan informasi. Alasan pemilihan klinik adalah dokter, harga dan jarak klinik.

Hasil dari kuesioner terbatas adalah:

Berdasarkan hasil kuesioner yang mengikuti terapi di klinik tumbuh kembang anak sebanyak 17 keluarga dan yang tidak mengikuti terapi sebanyak 13 keluarga.



Gambar 6.1 Perbandingan Penggunaan Klinik TKA

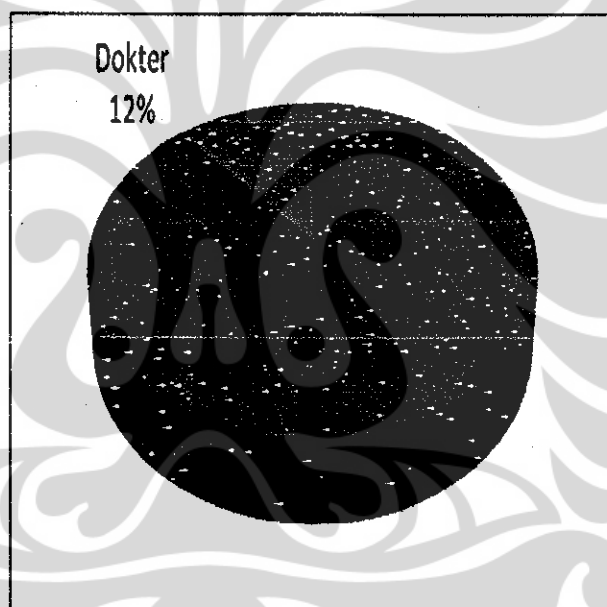
Jumlah yang lebih besar pada keluarga yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak mengindikasikan bahwa kemauan untuk menggunakan klinik tumbuh kembang anak telah berkembang di kota

Universitas Indonesia

Medan. Keluarga yang tidak memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak merupakan pangsa pasar bagi klinik yang baru didirikan.

Hasil survey pada kelompok yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak adalah:

1. Pada kelompok keluarga yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak, peran yang signifikan dalam menyarankan suatu klinik tumbuh kembang anak adalah pihak keluarga, kemudian teman keluarga yang terakhir adalah dokter. (keluarga 10, teman 5 dan dokter 2)



Gambar 6.2 Pihak yang Memberikan Rekomendasi Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik

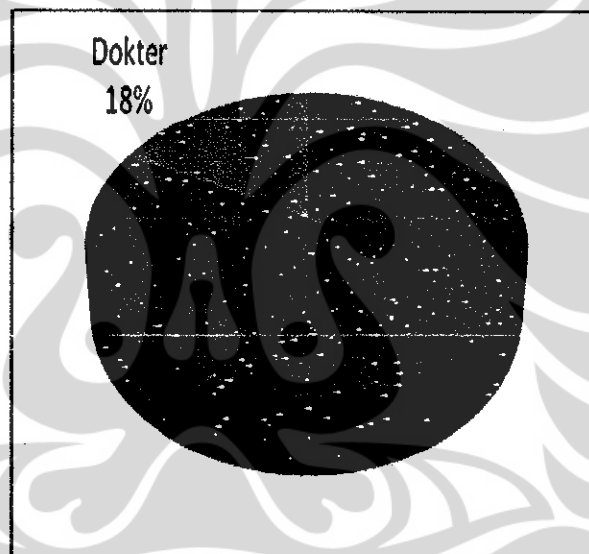
Peran keluarga dalam mencari informasi dapat menjadi indikasi bahwa pemasaran dari klinik yang telah berdiri di kota Medan masih kurang terlihat bahwa tidak adanya keluarga yang mendapatkan informasi dari upaya pemasaran dari klinik yang dipilih.

Jika klinik rumah sakit Sembada mengadakan program pemasaran harus masuk dalam kegiatan dengan lingkup kecil yang

Universitas Indonesia

dekat dengan keluarga misal mengikuti acara dari posyandu setempat, acara rukun warga/ rukun tetangga, mengadakan kerjasama dengan sekolah luar biasa, dll. Akan tetapi pemasaran berskala besar harus dilakukan misal; mengadakan program seminar, pemasaran di surat kabar, dll

2. Alasan pemilihan klinik tumbuh kembang anak adalah dekat dengan kediaman 8, fasilitas yang disediakan 6, dan dokter yang bertugas 3.

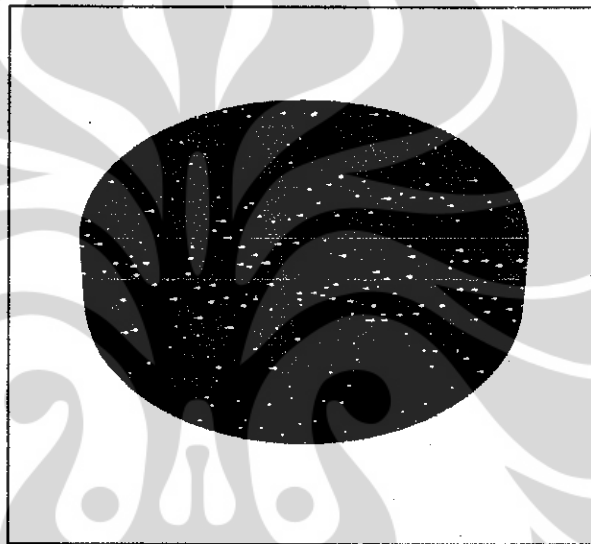


Gambar 6.3 Alasan Pemilihan Klinik Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik

Dekat dengan kediaman menjadi alasan utama dalam pemilihan klinik, ini berarti rumah sakit harus menjalankan pemasaran yang berkala pada wilayah kecamatan rumah sakit, akan tetapi faktor sumber daya manusia dan fasilitas pendukung juga menjadi faktor penting dalam pemilihan klinik tumbuh kembang anak. Akan tetapi alasan pemilihan dikarenakan harga tidak ada, hal ini mengisyaratkan bahwa keluarga ini

menginginkan pendidikan yang lebih bagi anggota keluarga yang mengalami gangguan tumbuh kembang anak.

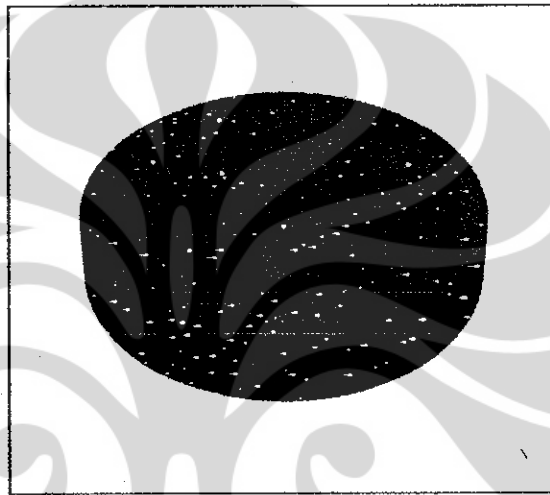
3. Keluarga yang mengikuti terapi di klinik tumbuh kembang anak mengetahui keberadaan tumbuh kembang anak lainnya sebanyak 11 keluarga dan yang tidak sebanyak 6 keluarga.



Gambar 6.4 Pengetahuan Keberadaan Klinik Lainnya Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik

Mengindikasikan bahwa keluarga ini telah atau tetap mencari informasi mengenai klinik tumbuh kembang anak lainnya. Ini dapat menjadi peluang berpindahnya keluarga ini ke klinik lainnya.

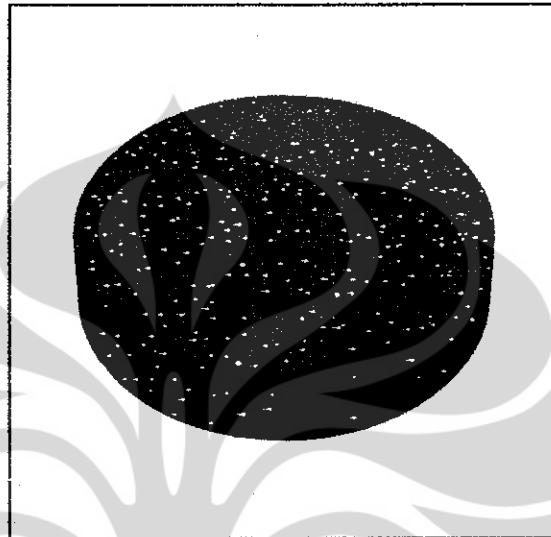
4. Pendapat keluarga mengenai pelayanan dokter, terapis, petugas lainnya (administrasi, satpam dll), gedung, terapi yang ada, dan taman bermain cenderung baik dan sangat baik. (ada beberapa klinik yang tidak menyediakan pelayanan dokter).



Gambar 6.5 Pendapat Mengenai Pelayanan Klinik Tumbuh Kembang Anak yang Dipilih

Hasil ini mengindikasikan bahwa rumah sakit harus memberikan pelayanan dengan fasilitas yang baik jika ingin bersaing dengan klinik yang telah ada. Hal ini tetap menjadi faktor dalam menentukan pemilihan klinik serta kesetiaan terhadap klinik tersebut.

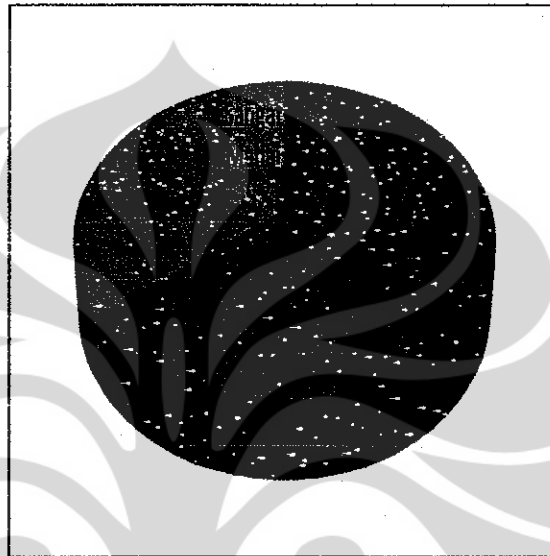
5. Dari hasil survey terlihat bahwa jarak antara klinik dengan seluruh kediaman yang menggunakan klinik adalah dekat.



Gambar 6.6 Jarak Antara klinik yang Digunakan dengan Kediaman

Keseluruhan dari responden yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak berdomisili dekat dengan klinik. Ini menguatkan hasil sebelumnya bahwa alasan pemilihan klinik yang dekat dengan kediaman menjadi penting.

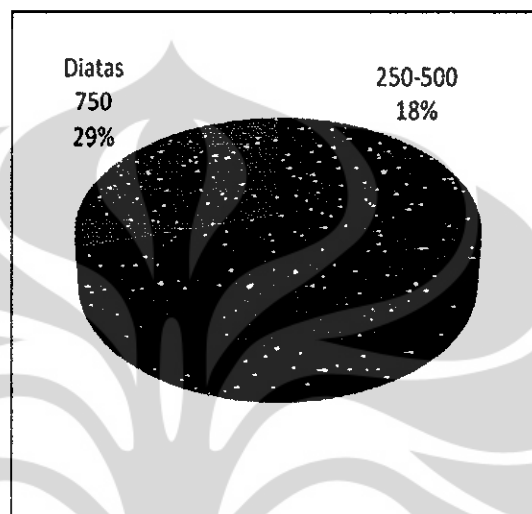
6. Dari hasil survey terbatas tanggapan mengenai tarif tersebar mulai dari murah hingga sangat mahal.



Gambar 6.7 Pendapat Mengenai Tarif Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik

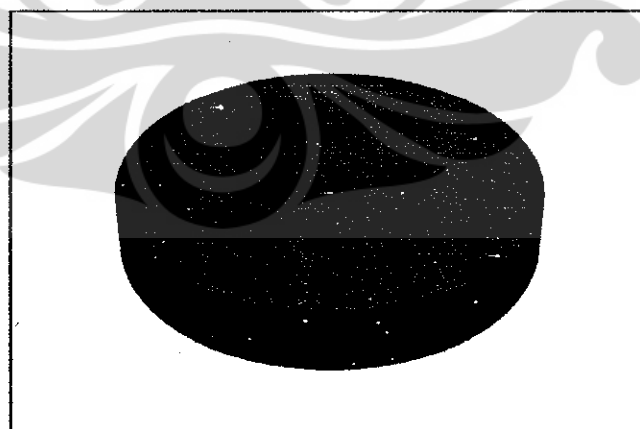
Walaupun tarif di beberapa klinik dirasakan mahal akan tetapi keluarga tersebut tetap membeli layanan terapi. Hal ini mengindikasikan kemampuan membeli masyarakat kota Medan tergolong tinggi dan adanya kemungkinan untuk berpindah ke klinik lain yang memberikan layanan yang sama dengan harga yang lebih murah.

7. Harga yang sesuai menurut keluarga yang memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak untuk terapi adalah Rp.500.000-Rp750.000.



Gambar 6.8 Harga yang Sesuai Menurut Keluarga yang Memanfaatkan Klinik

8. Keinginan untuk berkunjung klinik tumbuh kembang anak yang baru mendapatkan respon yang besar.

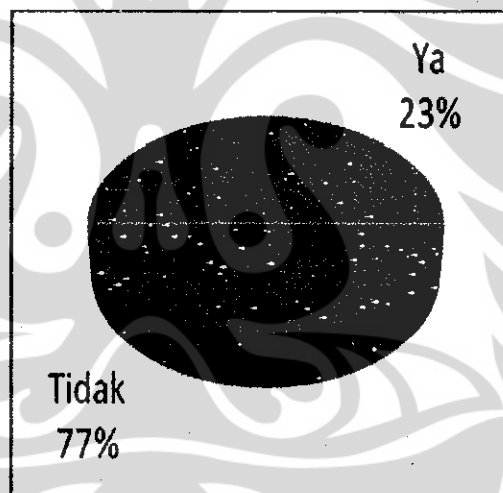


Gambar 6.9 Keinginan Berkunjung ke Klinik yang Baru bagi Keluarga yang telah Memanfaatkan Pelayanan Klinik

Hal ini berarti masih besar peluang untuk merebut pengguna klinik lainnya jika mereka merasa klinik baru menawarkan pelayanan yang lebih baik. Hasil ini merupakan hal yang positif mengindikasikan elastisitas yang tinggi dari kelompok ini.

Hasil survey pada kelompok yang tidak memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak adalah:

1. Dari hasil survey terlihat bahwa informasi mengenai keberadaan tumbuh kembang anak tidak sampai pada 10 keluarga dan 3 keluarga mengetahui adanya klinik ini.



Gambar 6.10 Pengetahuan Mengenai Keberadaan Klinik Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan

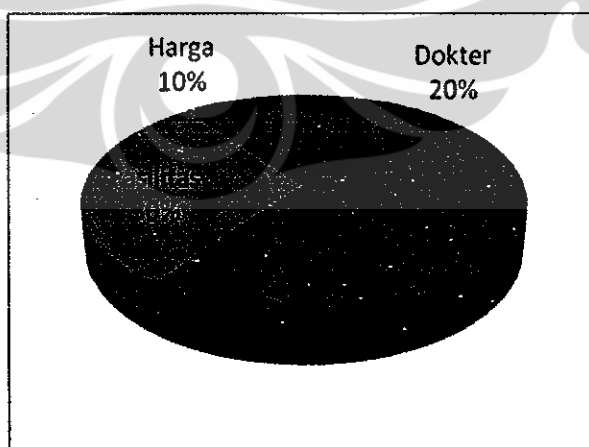
Hal ini dapat merupakan indikasi bahwa klinik tumbuh kembang anak yang ada belum memasarkan klinik nya dengan maksimal. Hal ini berarti pemasaran unit ini harus dilakukan secara keseluruhan di wilayah kota Medan.

2. Pada keluarga yang mengetahui akan klinik tumbuh kembang anak tetapi tidak memanfaatkan klinik tersebut alasan yang paling utama adalah jauh kemudian satu keluarga merasa bahwa anggota keluarga yang mengalami gangguan tidak membutuhkan terapi.



Gambar 6.11 Alasan Tidak Memanfaatkan Tumbuh Kembang Anak

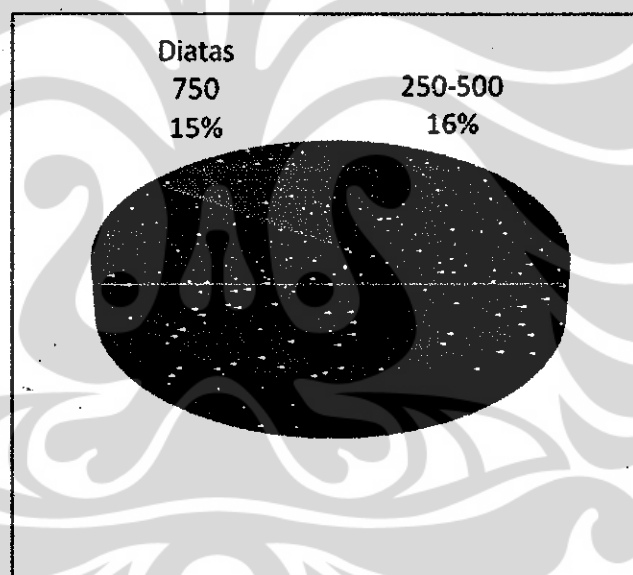
3. Alasan keluarga yang tidak memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak untuk memilih suatu klinik digambarkan sebagai berikut



Gambar 6.12 Alasan Untuk Pemilihan Klinik Bagi Keluarga yang Tidak Mengetahui Keberadaan Klinik Tumbuh Kembang Anak

Terlihat bahwa alasan terbanyak keluarga yang tidak memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak untuk memilih klinik yaitu dekat dengan kediaman sama dengan keluarga yang memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak. Hal ini menguatkan potensi pasar utama dari rumah sakit ini adalah wilayah rumah sakit itu sendiri.

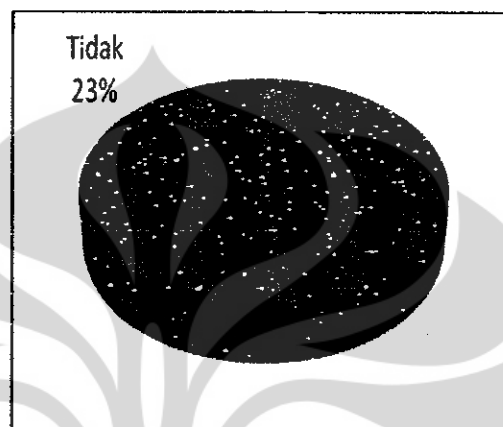
4. Harga yang sesuai menurut keluarga yang tidak memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak untuk terapi adalah Rp.500.000-Rp750.000



Gambar 6.13 Harga yang Sesuai Menurut Keluarga yang Tidak Memanfaatkan Klinik

Harga tarif Rp.500.000-Rp750.000 juga merupakan harga yang terbanyak bagi keluarga yang memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak untuk terapi. Jadi harga ini merupakan rekomendasi bagi rumah sakit dan inilah harga yang mampu dibeli oleh pasar klinik di kota Medan.

5. Keinginan untuk mencari informasi klinik tumbuh kembang anak yang baru dan berkeinginan untuk berkunjung mendapatkan respon yang besar



Gambar 6.14 Keinginan Berkunjung ke Klinik yang Baru bagi Keluarga yang Tidak Memanfaatkan Pelayanan Klinik

Hasil yang sama juga dapat dilihat pada kelompok keluarga yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak.

6.2.2 Pesaing Layanan Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan

Klinik tumbuh kembang anak yang berada di kota Medan berjumlah tiga. Keseluruhannya terletak di kecamatan Medan Baru, yaitu di: Jl. Sei Alas, Jl. Abdullah Lubis, dan Jl. Hayam Wuruk. Terkonsentrasinya pesaing ini membuat adanya peluang bagi rumah sakit untuk menarik pasar yang berada jauh dari kecamatan ini. Pelayanan klinik tumbuh kembang anak yang diberikan rumah sakit yang bukan pada kecamatan ini diharapkan akan menarik pasar yang berada jauh dari kecamatan Medan Baru.

Penilaian terhadap ketiga pesaing secara observasi yang dilakukan oleh peneliti digambarkan pada tabel berikut.

Tabel 6.1 Penilaian Pesaing Secara Observasi

Kriteria	Penilaian	Nilai		
		Jl. x	Jl. y	Jl. z
Terapi				
1. Jumlah terapi.	Sesuai dengan jumlah terapi yang tersedia	3	4	3
2. Kualitas ruang terapi.	Kualitas ruang terapi dapat dilihat dari luas yang memadai, dinding dilapisi bahan pelindung, pencahayaan yang baik dan kedap suara. Nilai 1 untuk keadaan kurang Nilai 2 untuk keadaan baik Nilai 3 untuk keadaan sangat baik	2	3	3
3. Alat pendukung terapi.	Alat pendukung terapi yang sesuai dan memadai untuk setiap terapi Nilai 1 untuk alat kurang mendukung Nilai 2 untuk alat mendukung Nilai 3 untuk alat sangat mendukung	2	3	3
Tenaga ahli yang dimiliki	Nilai 1 untuk kurang Nilai 2 untuk cukup Nilai 3 untuk sangat baik	1	3	2
Harga	Nilai 1 untuk harga mahal Nilai 2 untuk harga terjangkau Nilai 3 untuk harga murah	3	1	1
Total		11	14	12

Dari tabel diatas diketahui bahwa klinik yang bertempat di jalan Jl. Y merupakan pesaing yang memiliki kualitas baik. Klinik ini memberikan pelayanan terapi yang mendasar untuk masalah tumbuh kembang anak yaitu terapi wicara, perilaku dan okupasi. Setiap terapi disesuaikan dengan masing-masing anak. Klinik ini memberikan layanan konsultasi dengan

dokter spesialis. Layanan konsultasi dengan dokter spesialisik gangguan tumbuh kembang anak inilah yang menjadi daya tarik klinik ini sehingga pasien tidak perlu memanfaatkan layanan kesehatan lainnya. Masyarakat Medan menyadari keberadaan dari klinik ini dan juga merespon baik terhadap keberadaannya. Akan tetapi dengan harga yang mahal berkisar antara Rp.1.000.000 hingga Rp.1.500.000 pada sekali terapi. Dari hasil wawancara mendalam banyak yang merasa tariff yang diberikan ini tergolong mahal dan banyak keluarga pasien ingin berpindah dan memanfaatkan klinik lainnya jika memiliki fasilitas sama dan harga yang lebih murah

Klinik yang bertempat di Jl. Z merupakan klinik dan sekolah. Mereka memberikan paket klinik dan sekolah dan tidak dapat dipisah. Harga yang diberikan oleh klinik ini termasuk mahal harga paket mulai dari Rp.1.500.000. Bagi anak-anak yang memiliki gangguan yang tergolong tidak berat dan masih bersekolah umum tidak dapat menggunakan layanan di klinik ini, hanya anak-anak yang memiliki gangguan berat dan tidak dapat bersekolah umum yang dapat memanfaatkan klinik ini. Klinik ini tidak memberikan fasilitas konsultasi medis dengan dokter spesialisik gangguan tumbuh kembang anak.

Keunggulan dari klinik yang berada di Jl. X adalah harga yang terjangkau. Kedua klinik yang lain memberikan harga diatas Rp. 1.500.000 dan klinik ini memberikan harga dibawah Rp. 500.000 untuk paket terapi dalam seminggu. Klinik ini hanya memberikan terapi dan tidak memberikan konsultasi konsultasi medis dengan dokter spesialisik gangguan tumbuh kembang anak. Yang menjadi daya tarik dari klinik ini adalah banyaknya program aktifitas yang diberikan terutama *out door*.

Dari hasil observasi bahwa ketiga klinik ini memiliki pasien yang cukup banyak dan waktu tunggu pasien tergolong cukup lama dan menggunakan sistem dengan perjanjian. Hal ini dapat diakibatkan karena:

1. Jumlah dari klinik tumbuh kembang anak kurang memadai.
2. Waktu yang dipergunakan rata-rata untuk dalam suatu sesi terapi adalah dua jam dan jumlah anak terbatas di keseluruhan terapi

maksimal jumlah anak adalah sepuluh hal ini melihat tingkat permasalahan dari anak tersebut.

Berikut adalah peta geografi kecamatan yang ada di kota Medan



Gambar 6.15 Peta Geografi Kecamatan Kota Medan

Dari gambar diatas terlihat bahwa ketiga dari klinik yang ada berpusat pada kecamatan medan baru. Area pasar mereka adalah sebagian kecamatan yang berbatasan langsung dengan kecamatan Medan baru (Medan Petisah, Medan Polonia, Medan Selayang dan Sunggal)

Rumah sakit Sembada terletak di pusat kecamatan Medan Selayang dan diharapkan adalah pasar yang dijangkau adalah wilayah kecamatan Medan Tuntungan, Medan Sunggal, Medan Johor, dan Medan Polonia.

6.2.3 Dukungan Pemilik Yayasan

Peranan pemilik yayasan dalam rencana pengembangan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada berupa pencetus ide pengembangan, seperti yang dalam kutipan hasil wawancara ini *"Peranan saya adalah penggagas rencana dan selaku ketua yayasan sekaligus pemilik rumah sakit mendukung pengembangan ini"*

Bentuk dukungan yang diberikan pemilik yayasan terhadap rencana pengembangan ini dalam hal:

1. Sumber daya manusia mengenai kecukupan dan kesesuaian jumlah serta kesesuaian kompetensi SDM.

Secara mendasar mengenai sumber daya manusia yang ada, pemilik yayasan akan memperkerjakan ahli yang berasal dari rujukan ketua komite medis. Hal ini dikarenakan ketua komite medis tersebut merupakan konsultan anak dan remaja. Rujukan dari ketua medis tersebut yang akan dipekerjakan oleh rumah sakit. Menurut ketua yayasan hingga saat ini jumlah yang akan dipekerjakan masih didiskusikan lebih lanjut. Belum adanya kesepakatan mengenai terapi yang akan diadakan mengakibatkan jumlah sumber daya manusia belum dapat diperhitungkan. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut *".....Saya telah memastikan SDM dari Bpk X dia pemimpin rencana pengembangan ini dan karena beliau merupakan psikiater konsultan anak dan remaja ... Beliau telah merekomendasikan nama.... karena rumah sakit sampai sekarang belum memutuskan*

terapi apa saja yang akan ada... Tapi jika masalah itu semua telah selesai harus di sesuaikan jumlah nya.... Dan lagi pula ini masih dalam tahap perencanaan”

2. Keuangan mengenai sumber keuangan, keberlangsungan sumber keuangan, ketersediaan jumlah, dan jumlah yang dapat dipergunakan.

Pemilik yayasan memberikan dukungan keuangan dalam rencana ini ditetapkan dalam surat keputusan (terdapat dalam lampiran) yang menetapkan bahwa 10% dari pemasukan rumah sakit setiap bulan berlaku dari bulan Januari tahun 2009 akan dialokasikan untuk rencana pengembangan selama lima tahun kedepan. Alokasi ini berakhir hingga 2014. Alokasi dana ini telah dilakukan dari tahun 2009 karena yayasan telah memiliki keinginan mengembangkan rumah sakit sejak beberapa tahun lalu, akan tetapi belum ada rencana yang jelas dan terarah. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut “...Karena rencana pengembangan telah ada sejak beberapa tahun lalu, tapi belum tahu dalam bentuk apa, yayasan telah mengeluarkan surat keputusan yang berisi 10% dari pemasukan rumah sakit setiap bulan berlaku dari januari 2009 dialokasikan untuk rencana pengembangan selama lima tahun kedepan, jadi berakhir tahun 2014, mengapa selama lima tahun karena ketika klinik ini di buka belum langsung mandiri apalagi mendapatkan keuntungan, jadi di dukung hingga tahun 2014 Sampai sekarang telah terkumpul sekitar 200 juta lebih kurang”

Secara terperinci berikut adalah daftar alokasi dana yang telah tersedia.

Tabel 6.2 Alokasi Dana oleh Rumah Sakit terhadap Rencana Pengembangan

	2009	2010	
Januari	8,784,398.5	7,341,879	
Februari	10,899,258	7,302,848	
Maret	12,627,256	10,521,130	
April	9,464,753	11,007,166	
Mei	8,511,020	14,105,576	
Juni	7,978,443	9,678,750	
Juli	8,042,891	8,462,516	
Agustus	8,619,917	8,990,888	
September	6,295,920	9,537,212	
Oktober	8,290,442	7,252,914	
November	10,444,481	Data belum tersedia	
Desember	8,761,088	Data belum tersedia	Total per Oktober 2010
	108,719,865.1	94,200,876.7	202,920,741.8

*sumber bagian keuangan RSJKO Sembada dan telah diolah

Dari tabel diatas telah dana yang tersedia hinga saat ini sebesar Rp. 202,920,741.8, dana inilah yang akan menyokong rencana pengembangan ini.

3. Fasilitas pendukung; keadaan dan kecukupan fasilitas dalam bentuk gedung klinik, taman bermain, dan terapi.

Gedung dari rumah sakit telah dikembangkan pada akhir tahun 2007 dan setelah ada rencana pengembangan berupa klinik awal tahun 2010 telah dilakukan penyesuaian untuk kebutuhan klinik tumbuh kembang anak ini.

Rumah sakit Sembada memiliki taman didalam bangunan utama dan telah dialih fungsikan sebagai taman bermain untuk klinik tumbuh kembang anak ini.

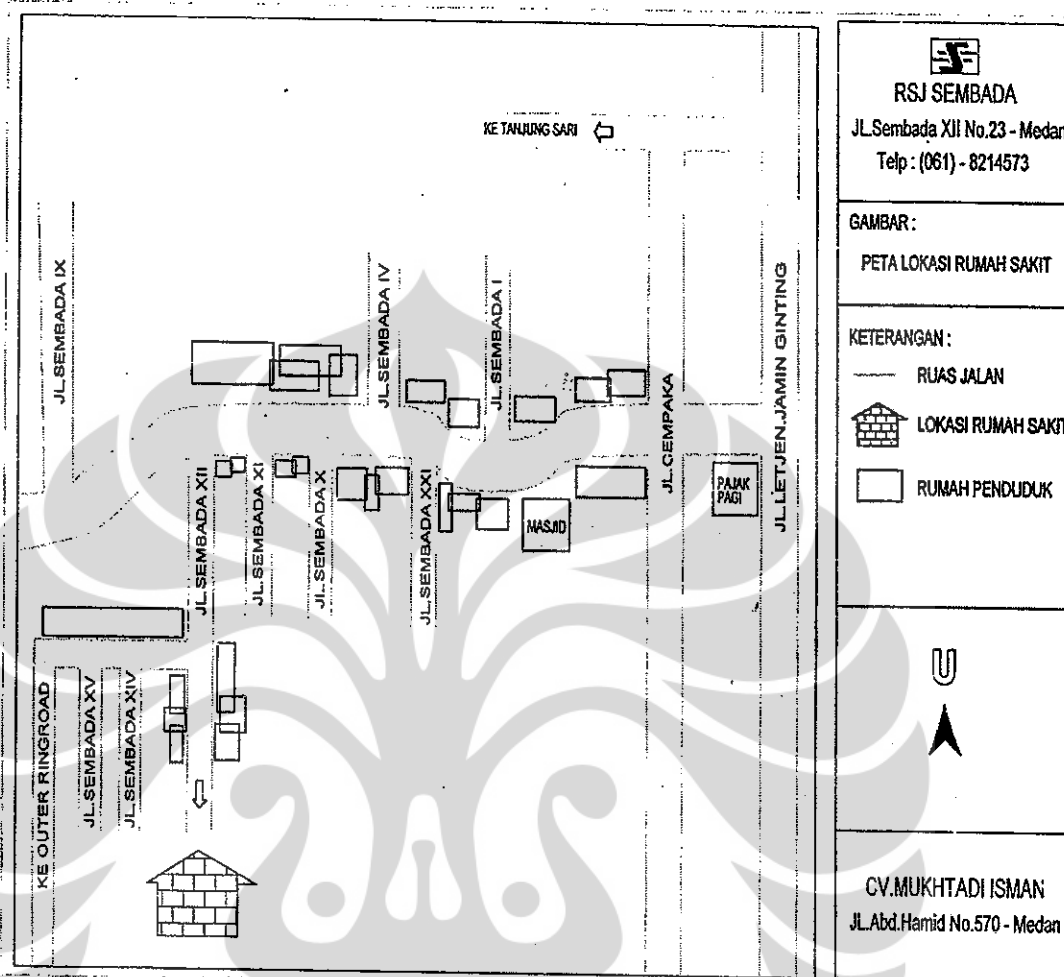
Terapi yang akan dijalankan belum mencapai kesepakatan. Adanya beberapa rencana untuk menjadikan klinik tumbuh kembang anak ini hanya memberikan pelayanan terapi untuk khusus masalah tumbuh kembang anak yang dipilih misal gangguan autisme atau retardasi mental. Hingga saat ini para pemimpin rumah sakit belum memiliki kesepakatan apakah klinik tumbuh kembang anak ini memberikan pelayanan secara umum untuk seluruh masalah tumbuh kembang anak atau khusus untuk satu masalah tumbuh kembang anak. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut *"...Rencana ini tidak membangun gedung baru karena ada pembangunan penambahan gedung tahun 2007 akhir, jadi beberapa bulan lalu bangunan ada yang direhab untuk kebutuhan klinik tumbuh kembang anak ini ... akan dirancang privasi dari klinik ini sedemikian rupa agar tidak mengganggu proses terapi ... Taman kebetulan rumah sakit ini memiliki taman yang luas, didepan maupun tengah gedung dan telah ada beberapa alat permainan yang telah dibeli ... Terapi yang menjadi permasalahan, belum ada titik terang mengenai terapi yang ingin diberikan. Akar permasalahan ini karena ada ide ingin proram unggulan di klinik ini untuk satu masalah gangguan tumbuh kembang. Belum final apakah autisme ataukah retardasi mental...."*

Hambatan terbesar dalam rencana pengembangan ini adalah belum ditetapkan terapi yang akan diberikan dan belum terbentuknya program pemasaran untuk memperkenalkan klinik ini. upaya pemasaran harus dilakukan dari awal, karena mengingat citra rumah sakit yang telah terbentuk dimasyarakat bahwa rumah sakit Sembada merupakan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut *"...Setiap hal pasti ada masalah... yang paling mendasar*

adalah belum final terapi apa yang diberikan seperti yang saya katakan awal ada ide ingin proram unggulan di klinik ini untuk satu masalah gangguan tumbuh kembang. Belum final apakah autis ataukah retardasi mental atau untuk semua masalah gangguan, Citra rumah sakit ini adalah rumah sakit jiwa jadi harus dilakukan pemasaran yang terpadu untuk memperkenalkan klinik ini, agar masyarakat mengetahui bahwa di rumah sakit ini ada klinik untuk tumbuh kembang anak ... apakah dengan nama yang berbeda dengan jalan masuk yang berbeda pula ... belum ditetapkan...”

6.2.4 Aksesibilitas ke Rumah Sakit Sembada

Rumah sakit Sembada memiliki aksesibilitas yang memadai. Pada tahun 2009 telah dibuka jalan lingkar luar, berada dekat dengan rumah sakit ini yang menghubungkan kecamatan Selayang dan Polonia dengan kecamatan Sunggal dan Helvetia. Jalan baru ini tidak terkena dampak kemacetan lalu lintas. Menjadikan area mobilitas masyarakat empat kecamatan ini lebih luas. Angkutan umum juga memasuki jalan daerah sekitar rumah sakit ini, menjadikan akses ke rumah sakit lebih mudah. Berikut adalah peta demografi daerah rumah sakit ini.



Gambar 6.16 Peta Geografi Daerah Rumah Sakit Sembada

Adanya jalan lingkar luar yang menghubungkan kecamatan Medan Helvetia, Medan Sunggal, Medan Selayang, Medan Polonia hingga Medan Amplas. Jalan ini yang akan memperluas aksesibilitas dari masyarakat ke rumah sakit Sembada.

Posisi rumah sakit yang berada dekat dengan jalan lingkar luar memperluas cakupan area pangsa pasar. Pangsa pasar dari rumah sakit ini mencakup Medan Selayang, Medan Tuntungan, Medan Johor, Medan Sunggal, Medan Helvetia, Medan Polonia. Jumlah penduduk yang berada di wilayah ini adalah 581.441. Wilayah inilah yang harus dimanfaatkan dengan pemasaran yang baik oleh rumah sakit.

6.3 Hasil Analisis Faktor Internal

Wawancara mendalam terhadap direktur, penanggung jawab farmakologi dan ketua komite medis mengenai kesiapan rumah sakit dalam hal Sumber Daya Manusia, Keuangan, dan fasilitas.

a) Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan untuk sebuah klinik tumbuh kembang anak

Berdasarkan hasil wawancara terhadap direktur, penanggung jawab farmakologi dan ketua komite medis sumber daya manusia akan memperkerjakan ahli yang berasal dari rujukan ketua komite medis. Hal ini dikarenakan ketua komite medis tersebut merupakan pemimpin dari rencana pengembangan ini serta konsultan anak dan remaja. Belum adanya kesepakatan mengenai terapi yang akan diadakan mengakibatkan jumlah ahli belum dapat diperhitungkan. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut: P1 *"...Itu semua dikelola oleh Bpk x, karena dialah merupakan pemimpin rencana ini serta psikiater konsultan anak dan remaja. Dan pastinya beliau mengetahui yang terbaik..."* P2 *"...Mengenai SDM untuk klinik ini sebaiknya tanyakan kepada Bpk x karena beliau yang memahami mengenai SDM khusus tumbuh kembang anak. Beliau sebagi pemimpin rencana ini..."* P3 *"...sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk sebuah klinik tumbuh kembang anak adalah, dokter anak, dokter neurology anak, psikiater anak, psikolog, terapis dan ada guru remedial ...dan untuk psikiater saya yang akan menjabatnya di klinik ini...harus di ingat belum ada unit pemasaran untuk pengembangan unit ini...."*

Kesiapan rumah sakit dalam penyelenggaraan sumber daya manusia dalam hal kecukupan dan kesesuaian jumlah sumber daya manusia.

Kesiapan rumah sakit dalam hal kecukupan dan kesesuaian jumlah sumber daya manusia belum dapat dipastikan karena belum adanya kepastian terapi yang akan dilaksanakan. Akan tetapi sumber daya manusia yang penting telah dalam proses perekrutan. Kutipan

dari hasil wawancara adalah sebagai berikut: P1 *"...Saya rasa telah ada perekrutan yang dilakukan oleh ketua yayasan bersama pemimpin rencana ini... Dan lagi pula ini masih dalam tahap perencanaan..."* P2 *"...Mengenai kecukupan saya tidak tahu dengan pasti tapi saya mengetahui adanya perekrutan..."* P3 *"... ya saya telah memberikan rekomendasi kepada ketua yayasan akan tetapi lebih lanjutnya apakah diperkerjakan atau yang bersangkutan menerima saya tidak tahu... lagi pula saat ini terapi yang akan diselenggarakan juga belum ada keputusan final... Akan tetapi akan ada pencarian SDM yang utama seperti dokter anak, neurology maupun psikolog hingga sesuai kecukupan dan kompetensi dengan terapi yang diselenggarakan oleh klinik..."*

b) Keuangan ketersediaan dana untuk pengembangan ini

Berdasarkan wawancara mendalam terhadap direktur, penanggung jawab farmakologi dan ketua komite medis, pemilik yayasan memberikan dukungan keuangan dalam rencana ini ditetapkan dalam surat keputusan (terdapat dalam lampiran) yang menerangkan bahwa 10% dari pemasukan rumah sakit setiap bulan berlaku dari bulan Januari tahun 2009 hingga lima tahun kedepan.

Alokasi dana ini telah dilakukan dari tahun 2009 karena yayasan telah memiliki keinginan mengembangkan rumah sakit sejak beberapa tahun lalu, akan tetapi belum ada rencana yang jelas dan terarah. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut: P1 *"...saya menyetujui keputusan mengenai alokasi dana sebesar 10% dari pemasukan di mulai bulan Januari tahun lalu selama lima tahun. Jumlahnya saya baca laporan terakhir hingga bulan lalu Oktober sekitar 200 juta. Angka tepatnya silahkan kebagian keuangan..."* P2 *"...Saya tahu bahwa keputusan alokasi dana sebesar 10% dari pemasukan rumah sakit untuk rencana ini sebaiknya tanyakan kepada ketua yayasan dan bagian keuangan..."* P3 *"...Ini sebaiknya*

ditanyakan kepada ketua yayasan saya tahu ada alokasi dana akan tetapi lebih rinci kepada ketua yayasan..”

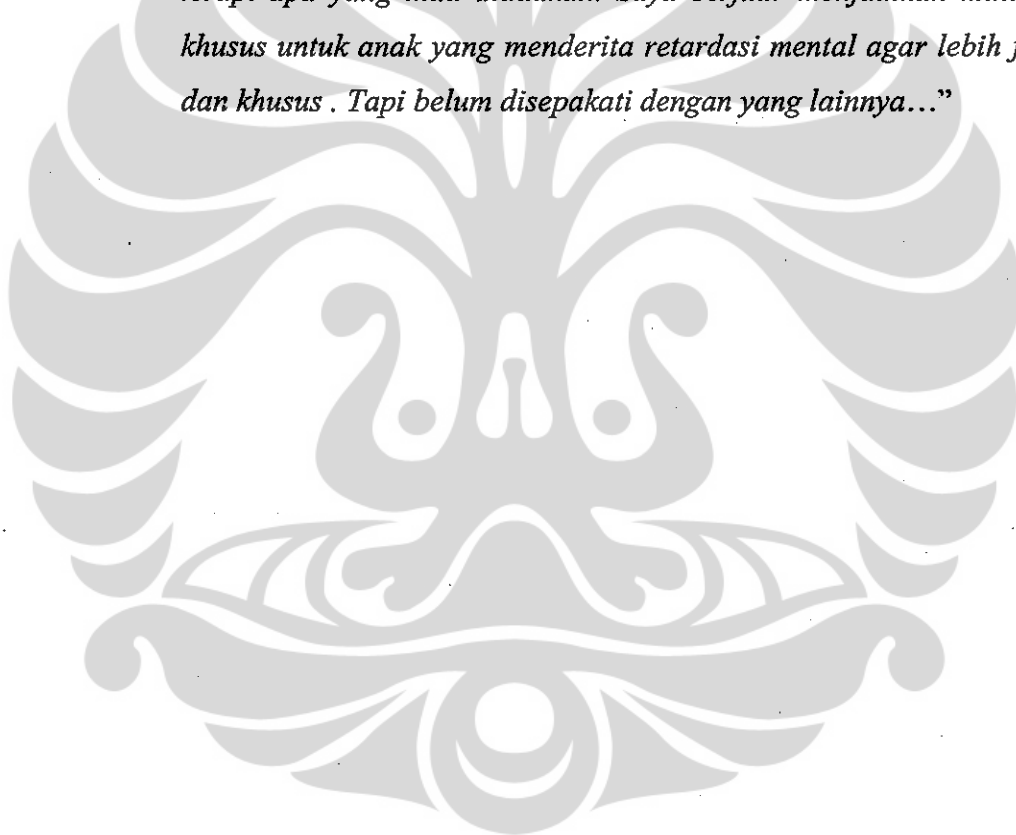
- c) Fasilitas pendukung; keadaan dan kecukupan fasilitas dalam bentuk gedung klinik, taman bermain, dan terapi.

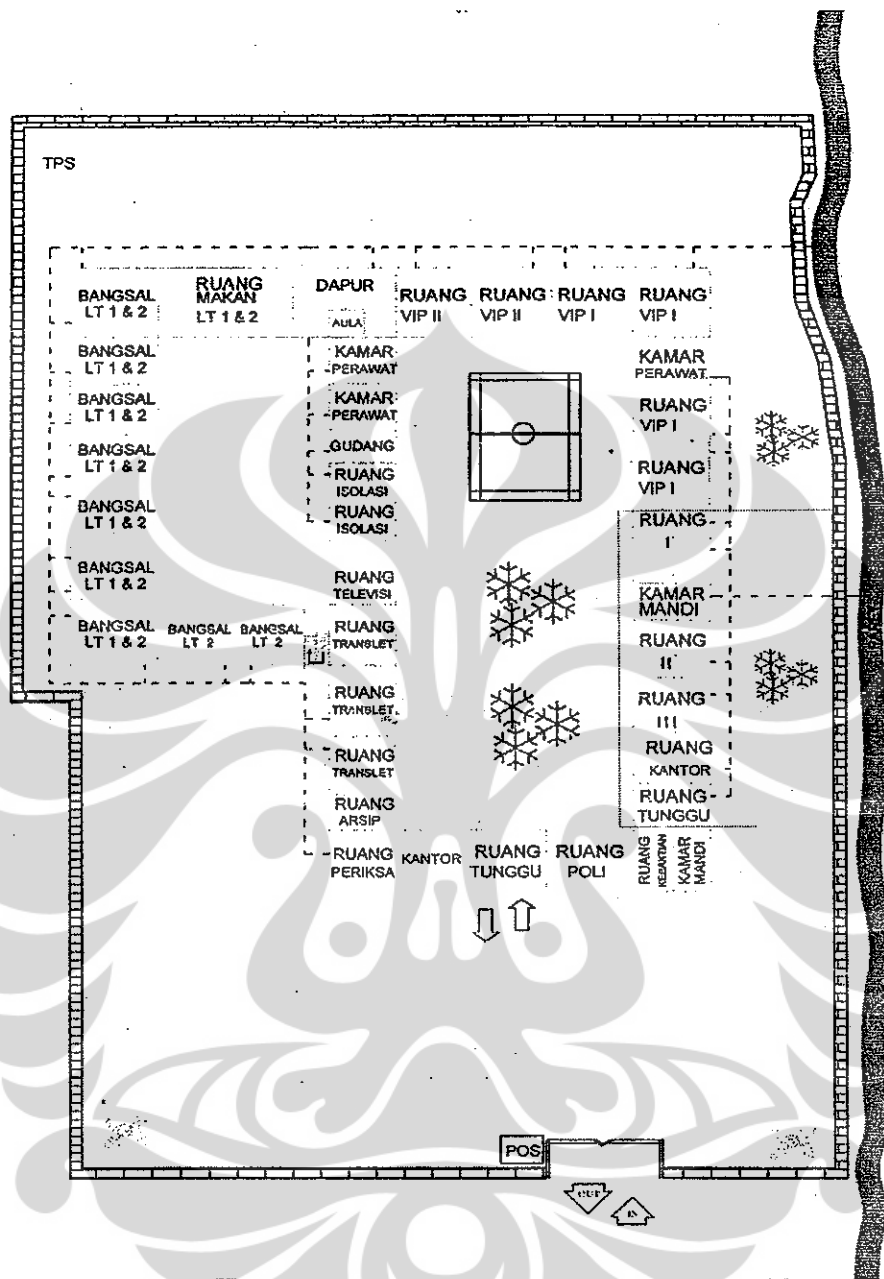
Gedung dari rumah sakit telah dikembangkan pada akhir tahun 2007 dan setelah ada rencana pengembangan berupa klinik awal tahun 2010 telah dilakukan penyesuaian untuk kebutuhan klinik tumbuh kembang anak ini.

Rumah sakit Sembada memiliki taman di samping bangunan utama dan sedang dalam tahap dipersiapkan sebagai taman bermain untuk klinik tumbuh kembang anak ini.

Terapi yang akan dijalankan belum mencapai kesepakatan. Adanya beberapa rencana untuk menjadikan klinik tumbuh kembang anak ini hanya memberikan pelayanan terapi untuk khusus masalah tumbuh kembang anak yang dipilih misal gangguan autisme atau retardasi mental. Hingga saat ini para pemimpin rumah sakit belum memiliki kesepakatan apakah klinik tumbuh kembang anak ini memberikan pelayanan secara umum untuk seluruh masalah tumbuh kembang anak atau khusus untuk satu masalah tumbuh kembang anak. Kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut: P1 *“...Gedung sudah di rehab bagian samping untuk tujuan ini. Taman juga sudah, alat bermain ada yang sudah disiapkan tapi belum banyak, tapi hingga saat ini belum tetap terapi apa yang mau diberikan. Ada keinginan untuk mengadakan program unggulan atau klinik tersebut khusus untuk satu masalah gangguan tumbuh kembang tertentu. Nanti akan dibicarakan lebih lanjut...”* P2 *“...Gedung dan taman bermain telah disediakan dan alat permainan sebagian telah tersedia sebagian ... Untuk pengobatan saya selaku ketua farmasi berkerjasama dengan ketua komite medis bertanggung jawab terhadap pengobatan yang dapat diberikan kepada anak dengan masalah kejiwaan ... Saya tahu bahwa belum pasti terapi apa saja*

yang akan diberikan belum satu pendapat ... klinik ini mau khusus untuk satu masalah apakah seluruh masalah tumbuh kembang anak...” P3 “...Gedung telah direhabilitasi disesuaikan untuk klinik ini, taman yang ada saya rasa baik untuk anak dan telah ada beberapa permainan pendukung yang telah tersedia ...Terapi yang sesuai untuk klinik tumbuh kembang anak ada farmakoterapi, kemudian psikoterapi, edukasi dan pelatihan dalam pola pengasuhan anak. Jenisnya banyak akan tetapi yang paling sering adalah terapi tingkah laku, wicara, okupasi. Tapi hingga saat ini belum ditetapkan terapi apa yang mau diadakan. Saya berfikir menjadikan klinik ini khusus untuk anak yang menderita retardasi mental agar lebih fokus dan khusus . Tapi belum disepakati dengan yang lainnya...”





Gambar 6.17 Lay Out Bangunan Rumah Sakit Sembada

Setelah dilakukan renovasi dibentuk tiga ruang terapi satu kamar mandi, ruang kantor dan ruang tunggu. Telah dilakukan penyekatan untuk membedakan klinik dari rumah sakit

6.4 Analisis Faktor Eksternal dan EFE Matriks

Tabel 6.3 Analisis *Critical Success Factor* Eksternal

Variabel	<i>Critical Success Factor</i>	Peluang/ Ancaman
Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan	Kesetiaan pasar terhadap klinik yang mereka pilih elastis. Jika ada tempat baru yang dekat, fasilitas baik, pelayanan juga diberikan oleh dokter spesialisik gangguan tumbuh kembang anak dan harga lebih murah mereka akan berpindah.	Peluang
	Citra masyarakat Medan terhadap rumah sakit Sembada adalah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat	Ancaman
Pesaing layanan Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan	Rumah sakit berada pada wilayah yang berbeda dengan tiga klinik tumbuh kembang anak lainnya di kota Medan dan seluruhnya terkonsentrasi di satu kecamatan yaitu Medan Baru.	Peluang
	Ketiga klinik memberikan pelayanan yang berpusat pada masalah autism pada anak.	Peluang
	Pesaing telah dikenal luas di masyarakat kota medan	Ancaman
Dukungan Pemilik Yayasan	Kepastian dukungan dari pemilik yayasan dalam hal ini adalah dukungan keuangan.	Peluang
Aksesibilitas ke Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada	Aksesibilitas ke rumah sakit yang baik, dekat dengan jalan besar (jalan lingkar luar dan jl. Letjen Jamin Ginting) dengan angkutan umum yang memasuki daerah rumah sakit.	Peluang
	Dibukanya jalan lingkar luar berada dekat rumah sakit yang menghubungkan empat kecamatan (Helvetia, Sunggal, Selayang dan Polonia) menjadikan arus mobilitas penduduk semakin tinggi.	Peluang

Tabel 6.4 *EFE* Matriks

No	<i>Critical Success Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
	Peluang	3	4	5=3x4
1	Kesetiaan pasar terhadap klinik yang mereka pilih elastis. Jika ada tempat baru yang dekat, fasilitas baik, pelayanan juga diberikan oleh dokter spesialisik gangguan tumbuh kembang anak dan harga lebih murah mereka akan berpindah.	0.14	4	0.56
2	Rumah sakit berada pada wilayah yang berbeda dengan tiga klinik tumbuh kembang anak lainnya di kota Medan dan seluruhnya terkonsentrasi di satu kecamatan yaitu Medan Baru.	0.2	4	0.8
3	Ketiga klinik memberikan pelayanan yang berpusat pada masalah autism pada anak.	0.2	3	0.6
4	Kepastian dukungan dari pemilik yayasan dalam hal ini adalah dukungan keuangan.	0.1	4	0.4
5	Aksesibilitas ke rumah sakit yang baik, dekat dengan jalan besar (jalan lingkar luar dan jl. Letjen Jamin Ginting) dengan angkutan umum yang memasuki daerah rumah sakit.	0.1	4	0.4
6	Dibukanya jalan lingkar luar berada dekat rumah sakit yang menghubungkan empat kecamatan (Helvetia, Sunggal, Selayang dan Polonia) menjadikan arus mobilitas penduduk semakin tinggi.	0.06	3	0.18
Sub Total Peluang		0.8		2.94
Ancaman		Bobot	Rating	Skor
1	Pesaing telah dikenal luas di masyarakat kota medan	0.05	2	0.1
2	Citra Masyarakat Medan terhadap rumah sakit Sembada adalah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat	0.15	2	0.3
Sub Total Ancaman		0.2		0.4
Total		1.0		3.34

Skor total *EFE* Matriks 3.34 mengindikasikan bahwa rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak Rumah Sakit Sembada

menanggapi dengan baik terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dari lingkungan luar rumah sakit.

6.5 Analisis Faktor Internal dan IFE Matriks

Tabel 6.5 Analisis *Critical Success Factor* Internal

Variabel	<i>Critical Success Factor</i>	Kekuatan/Kelemahan
Sumber Daya Manusia untuk klinik tumbuh kembang anak	Dokter spesialis dan konsultan anak dan remaja yang menjadi pemimpin klinik ini.	Kekuatan
	Tingkat perekrutan sumber daya manusia belum memadai untuk klinik ini	Kelemahan
	Belum adanya unit pemasaran untuk rencana ini	Kelemahan
Keuangan	Sumber keuangan yang tetap untuk rencana pengembangan ini	Kekuatan
Fasilitas • Gedung • Taman bermain • Terapi	Pengadaan bangunan dan taman bermain tidak menyerap dana besar	Kekuatan
	Alat permainan telah disediakan.	Kekuatan
	Belum adanya kepastian terapi yang akan diberikan.	Kelemahan

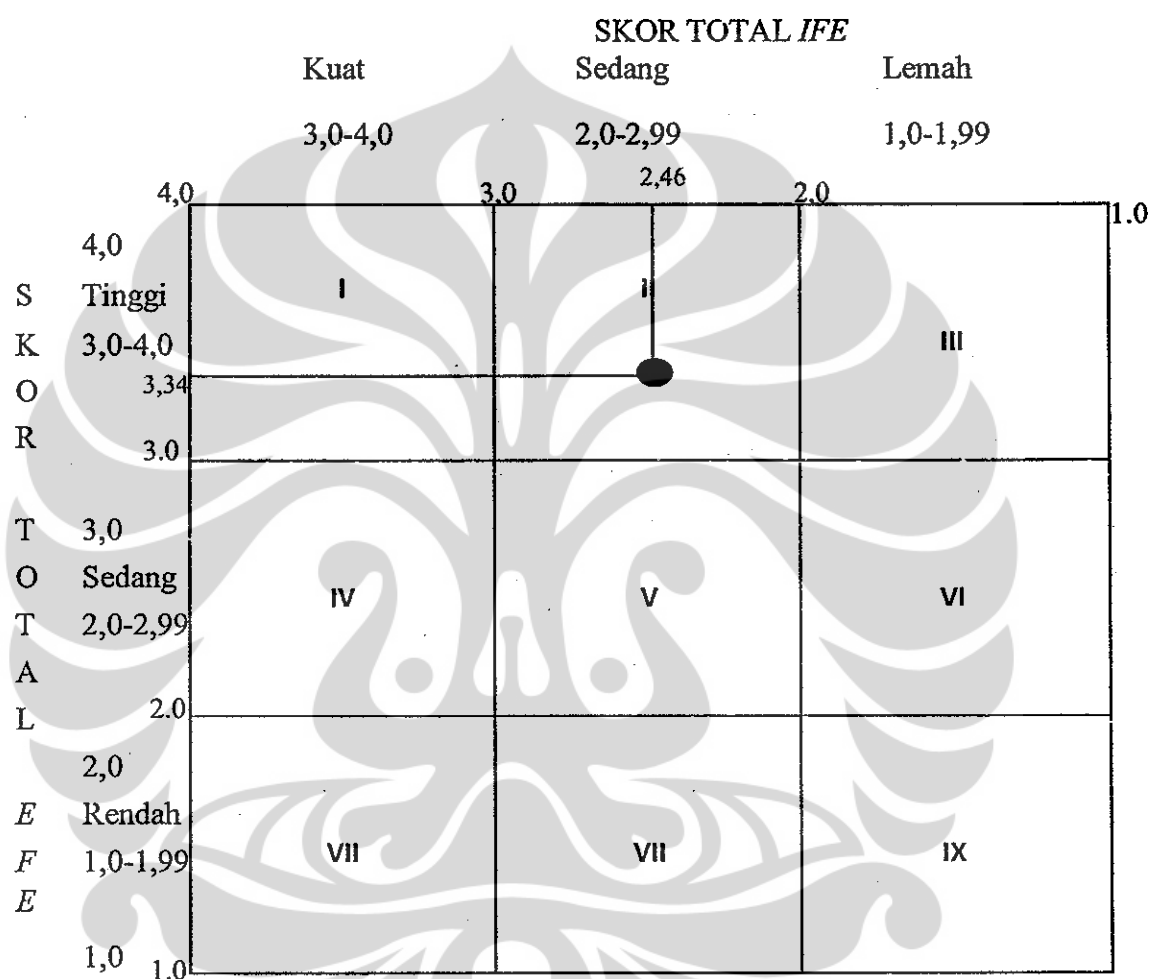
Tabel 6.6 Tabel *IFE* Matriks

No	<i>Critical Success Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
		3	4	5=3x4
1	Dokter spesialis dan konsultan anak dan remaja yang menjadi pemimpin klinik ini.	0.2	4	0.8
2	Sumber keuangan yang tetap untuk rencana pengembangan ini	0.11	4	0.44
3	Pengadaan bangunan dan taman bermain tidak menyerap dana besar	0.14	3	0.42
4	Alat permainan telah tersedia.	0.08	2	0.16
Sub Total Kekuatan		0.53		1.82
No	<i>Critical Success Factor</i>	Bobot	Rating	Skor
	Kelemahan			
		3	4	5=3x4
1	Belum adanya kepastian terapi yang akan diberikan.	0.2	1	0.2
2	Tingkat perekrutan sumber daya manusia belum memadai untuk klinik ini	0.13	2	0.26
3	Belum adanya unit pemasaran untuk rencana ini	0.14	1	0.24
Sub Total Kelemahan		0.47		0.6
Total		1.0		2.42

Skor total *IFE* Matriks 2.42 menandakan bahwa evaluasi internal dari rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak Rumah Sakit Sembada masih lemah.

6.6 Hasil Analisis IE Matriks

Dengan memperhatikan nilai total dari *EFE* Matriks dan *IFE* Matriks digabungkan pada *IE* Matriks, maka diperoleh penempatan posisi rencana pengembangan.



Gambar 6.18 Hasil *IE* Matriks Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil *IE* matriks antara faktor internal dan eksternal menunjukkan bahwa posisi rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak Rumah Sakit Sembada berada pada sel II, yaitu *Grow* dan *Build*. Strategi yang cocok bagi posisi ini adalah strategi intensif (*market penetration*, *market development*, dan *product development*) dan strategi integratif (*backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*).

6.7 Hasil Analisis SWOT Matriks

Analisis SWOT Matriks mendapatkan alternatif strategi dengan cara menggabungkan *Critical Success Factor* eksternal dan internal secara bersamaan. Melalui *Consensus Decision Making Group (CDMG)* dengan mengacu pada hasil *IE* matriks yaitu posisi *Grow* dan *Build* dengan strategi intensif dan integratif, maka analisis SWOT Matriks menghasilkan sembilan (9) strategi alternatif.

	List Internal Strength 1. Dokter spesialis dan konsultan anak dan remaja yang menjadi pemimpin klinik ini. 2. Sumber keuangan yang tetap untuk rencana pengembangan ini. 3. Pengadaan bangunan dan taman bermain tidak menyerap dana besar. 4. Alat permainan telah tersedia.	List Internal Weaknesses 1. Belum adanya kepastian terapi yang akan diberikan 2. Tingkat perekrutan sumber daya manusia belum memadai untuk klinik ini. 3. Belum adanya unit pemasaran untuk rencana ini
List External Opportunities 1. Kesetiaan pasar terhadap klinik yang mereka pilih elastis. Jika ada tempat baru yang dekat, fasilitas baik, pelayanan juga diberikan oleh dokter spesialisistik gangguan tumbuh kembang anak dan harga lebih murah mereka akan berpindah.. 2. Rumah sakit berada pada wilayah yang berbeda dengan tiga klinik tumbuh kembang anak lainnya di kota Medan dan seluruhnya terkonsentrasi di satu kecamatan yaitu Medan Baru. 3. Ketiga klinik memberikan pelayanan yang berpusat pada masalah autisme pada anak. 4. Kepastian dukungan dari pemilik yayasan dalam hal ini adalah dukungan keuangan. 5. Aksesibilitas ke rumah sakit yang baik, dekat dengan jalan besar (jalan lingkar luar dan jl. Letjen Jamin Ginting) dengan angkutan umum yang memasuki daerah rumah sakit. 6. Dibukanya jalan lingkar luar berada dekat rumah sakit yang menghubungkan empat kecamatan (Helvetia, Sunggal, Selayang dan Polonia) menjadikan arus mobilitas penduduk semakin tinggi.	Strategi SO 1. Memberikan seminar berkaitan dengan masalah tumbuh kembang anak (S1,S2,O1) 2. Pemasaran yang berfokus pada area Medan Selayang, Medan Tuntungan, Medan sunggal dan Medan Helvetia (S2,O2,O5,O6) 3. Mengusahakan agar tarif yang akan ditetapkan sesuai dari harapan masyarakat (S2,S3,S4,O1)	Strategi WO 1. Menetapkan jenis klinik tumbuh kembang anak yang akan dijalankan (W1,O3) 2. Memilih program unggulan dari klinik ini (W1,O3) 3. Melakukan perekrutan staff untuk klinik ini (W2,O4).
List External Threats 1. Pesaing telah dikenal luas di masyarakat kota medan 2. Citra Masyarakat Medan terhadap rumah sakit Sembada adalah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat	Strategi ST 1. Membentuk komunitas baru mengenai masalah tumbuh kembang anak (S1,S2,S4,T1,T2) 2. Mengadakan kerjasama dengan sekolah luar biasa yang ada di kota Medan (S1,S2,T2)	Strategi WT 1. Membentuk unit pemasaran khusus untuk klinik ini. (W3,T2)

Gambar 6.19 Analisis SWOT Matriks

Dari hasil analisis IE matriks didapatkan posisi *Grow* dan *Build*. Strategi yang cocok pada posisi ini adalah strategi intensif (*market penetration, market development, dan product development*) dan strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).

Dari hasil analisis SWOT matriks didapat sembilan (9) strategi yang mengacu kepada posisi *Grow* dan *Build* dengan strategi intensif dan strategi integratif.

Dengan melakukan *Consensus Decision Making Group (CDMG)* disepakati rekomendasi alternatif strategi yang mengacu kepada hasil analisis IE matriks dan SWOT matriks. Maka rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak Rumah Sakit Sembada memiliki rekomendasi alternatif strategi sebagai berikut:

1. Penetapan terapi dan tarif layanan
2. Optimalisasi sumber daya manusia
3. Pembentukan unit pemasaran
4. Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak.

6.8 Hasil Analisis QSPM

Untuk mendapatkan strategi terpilih berdasarkan rekomendasi alternatif strategi yang mengacu kepada hasil analisis IE matriks dan SWOT matriks dilakukan analisis QSPM. Analisis ini menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. Untuk menentukan nilai pada analisis ini memerlukan intuitif dan objektivitas dari setiap anggota *Consensus Decision Making Group (CDMG)*. Maka hasil dari CDMG adalah sebagai berikut

Tabel 6.7 Tabel QSPM

No	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi							
			Penetapan terapi dan tarif layanan		Optimalisasi sumber daya manusia		Pembentukan unit pemasaran		Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
			1		3		2		4	
Urutan strategi terpilih										
Peluang (Opportunities)										
1	Kesetiaan pasar terhadap klinik yang mereka pilih elastis. Jika ada tempat baru yang dekat, fasilitas baik, pelayanan juga diberikan oleh dokter spesialisik gangguan tumbuh kembang anak dan harga lebih murah mereka akan berpindah.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2	Rumah sakit berada pada wilayah yang berbeda dengan tiga klinik tumbuh kembang anak lainnya di kota Medan dan seluruhnya terkonsentrasi di satu kecamatan yaitu Medan Baru.	0.2	2	0.4	1	0.2	3	0.6	1	0.2
3	Ketiga klinik memberikan pelayanan yang berpusat pada masalah autisme pada anak.	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4	2	0.4
4	Kepastian dukungan dari pemilik yayasan dalam hal ini adalah dukungan keuangan.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3

No	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi							
			Penetapan terapi dan tarif layanan		Optimalisasi sumber daya manusia		Pembentukan unit pemasaran		Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
5	Aksebilitas ke rumah sakit yang baik, dekat dengan jalan besar (jalan lingkaran luar dan jl. Letjen Jamin Ginting) dengan angkutan umum yang memasuki daerah rumah sakit.	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
6	Dibukanya jalan lingkaran luar berada dekat rumah sakit yang menghubungkan empat kecamatan (Helvetia, Sunggal, Selayang dan Polonia) menjadikan arus mobilitas penduduk semakin tinggi.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24
Ancaman (Threats)										
1	Pesaing telah dikenal luas di masyarakat kota medan	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15
2	Citra Masyarakat Medan terhadap rumah sakit Sembada adalah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat	0.15	2	0.3	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Kekuatan (Strengths)										
1	Dokter spesialis dan konsultan anak dan remaja yang menjadi pemimpin klinik ini.	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4	4	0.8
2	Sumber keuangan yang tetap untuk rencana pengembangan ini	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33
3	Pengadaan bangunan dan taman bermain tidak menyerap dana besar	0.14	3	0.42	1	0.14	1	0.14	1	0.14
4	Alat permainan telah tersedia.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Kelemahan (Weakness)										
1	Belum adanya kepastian terapi yang akan diberikan.	0.2	4	0.8	2	0.4	1	0.2	2	0.4
2	Tingkat perekrutan sumber daya manusia belum memadai untuk klinik ini	0.13	2	0.26	4	0.52	1	0.13	1	0.13

No	Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi						
			Penetapan terapi dan tarif layanan		Penetapan terapi dan tarif layanan		Penetapan terapi dan tarif layanan		Penetapan terapi dan tarif layanan
			AS	AS	AS	AS	AS	AS	
3	Belum adanya unit pemasaran untuk rencana ini	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	1
				6.04		5.1		5.35	5.07

Dari hasil analisis QSPM matriks didapatkan urutan strategi sebagai berikut:

1. Penetapan terapi dan tarif layanan
2. Pembentukan unit pemasaran
3. Optimalisasi sumber daya manusia
4. Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak

Hasil ini menunjukkan bahwa penetapan terapi dan tariff layanan merupakan prioritas utama. Strategi ini merupakan *backward integration* yang merupakan salah satu strategi dari hasil analisis IE matriks terdahulu juga mengacu kepada strategi WO dari analisis SWOT matriks.

BAB 7

PEMBAHASAN

7.1 Keterbatasan Penelitian

Untuk data sekunder yang berasal dari luar rumah sakit jumlah penduduk kota Medan baru tersedia hingga data tahun 2009 di BPS Kota Medan, sehingga jika menampilkan jumlah penduduk tahun 2010. Pada data primer yaitu pengambilan survey terbatas untuk potensi pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan dikarenakan jumlah yang terbatas hanya mampu mengambil kesimpulan yang terbatas pula. Pada saat *Consensus Decision Making Group (CDMG)* untuk menentukan variabel yang berkaitan dengan *Critical Success Factor (CSF)*, bobot, rating, *Attractive Score (AS)* melalui konsensus/keepakatan, ditemukan hambatan kesibukan informan, keterbatasan pemahaman.

7.2 Hasil Analisis Situasi Faktor Eksternal

7.2.1 Faktor Peluang

Berdasarkan konsensus atau kesepakatan di *Consensus Decision Making Group (CDMG)* yang merupakan faktor peluang adalah:

1. Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan

Kesimpulan dari hasil wawancara mendalam dan survey terbatas Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan adalah:

- a. Pemilihan suatu klinik tumbuh kembang paling besar direkomendasikan (disarankan) oleh pihak keluarga, kemudian teman, yang terakhir adalah dokter. Peran keluarga yang signifikan dalam mencari informasi menjadi acuan bagi rumah sakit Sembada untuk mengadakan program pemasaran yang masuk dalam kegiatan dengan lingkup kecil yang dekat dengan keluarga misal mengikuti acara dari posyandu setempat, acara rukun warga/ rukun

tetangga, mengadakan kerjasama dengan sekolah luar biasa, dll. Akan tetapi pemasaran berskala besar harus dilakukan misal; mengadakan program seminar, pemasaran di surat kabar, dll.

- b. Dekat dengan kediaman menjadi alasan utama memanfaatkan suatu klinik tumbuh kembang anak, ini berarti rumah sakit harus menjalankan pemasaran yang berkala pada lingkup area rumah sakit, akan tetapi faktor harga, sumber daya manusia, fasilitas pendukung juga menjadi faktor penting dalam pemilihan klinik tumbuh kembang anak.
- c. Elastisitas dari keluarga yang telah memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak tergolong tinggi dilihat dari keinginan untuk berkunjung klinik tumbuh kembang anak yang baru mendapatkan respon yang besar dan dari alasan pemilihan klinik adalah harga, sumber daya manusia, fasilitas pendukung.
- d. Harga yang menjadi masukan untuk terapi di klinik tumbuh kembang anak adalah Rp.500.000-Rp750.000. Harga ini mengindikasikan kemampuan membeli suatu layanan terapi tumbuh kembang anak. Ini merupakan rekomendasi bagi rumah sakit dalam menetapkan harga.
- e. Citra yang dimiliki responden terhadap rumah sakit Sembada adalah rumah sakit ini merupakan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat.

Dalam variabel ini didapat faktor peluang yang menjadi *Critical Success Factor* yaitu Kesetiaan pasar terhadap klinik yang mereka pilih elastis. Jika ada tempat baru yang dekat, fasilitas baik, pelayanan juga diberikan oleh dokter spesialisistik gangguan tumbuh kembang anak dan harga lebih murah mereka akan berpindah. Hal ini didapat dari hasil penelitian bahwa keinginan untuk berkunjung klinik tumbuh kembang anak yang baru mendapatkan respon yang besar, dan sebagian besar dari responden merasa harga yang

ditawarkan oleh klinik tumbuh kembang anak yang ada tergolong mahal.

2. Pesaing Layanan Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan

Pesaing yang ada di wilayah kota Medan berjumlah tiga klinik tumbuh kembang anak, ketiga klinik ini adalah:

1. Klinik yang bertempat di Jl. Y merupakan klinik yang memiliki kualitas baik. Klinik ini memberikan pelayanan terapi yang mendasar untuk masalah tumbuh kembang anak yaitu terapi wicara, perilaku dan okupasi. Akan tetapi klinik ini telah mengarah kepada pelayanan masalah autisme anak. Setiap terapi disesuaikan dengan masing-masing anak. Klinik ini memberikan layanan konsultasi dengan dokter spesialis. Layanan konsultasi dengan dokter spesialisistik gangguan tumbuh kembang anak inilah yang menjadi daya tarik klinik ini sehingga pasien tidak perlu memanfaatkan layanan kesehatan lainnya. Masyarakat Medan menyadari keberadaan dari klinik ini dan juga merespon baik terhadap keberadaannya. Akan tetapi dengan harga yang mahal berkisar antara Rp.1.000.000 hingga Rp.1.500.000 pada sekali terapi. Dari hasil wawancara mendalam responden menyatakan tarif yang diberikan ini tergolong mahal dan berkeinginan berpindah untuk memanfaatkan klinik lainnya jika memiliki fasilitas sama dan harga yang lebih murah
2. Klinik yang bertempat di Jl. Z merupakan klinik dan sekolah. Mereka memberikan paket klinik dan sekolah yang merupakan satu kesatuan. Harga yang ditawarkan oleh klinik ini termasuk mahal, harga paket mulai dari Rp.1.500.000. Bagi anak-anak yang memiliki gangguan yang tidak berat dan masih bersekolah umum tidak dapat menggunakan layanan di klinik ini, hanya anak-anak yang memiliki gangguan berat dan tidak dapat bersekolah umum yang dapat memanfaatkan klinik ini. Klinik

Universitas Indonesia

ini tidak memberikan fasilitas konsultasi medis dengan dokter spesialis gangguan tumbuh kembang anak.

3. Keunggulan dari klinik yang berada di Jl. X adalah harga yang terjangkau. Kedua klinik yang lain memberikan harga diatas Rp. 1.500.000 lain halnya klinik ini memberikan harga dibawah Rp. 500.000 untuk paket terapi dalam seminggu. Klinik ini hanya memberikan terapi dan tidak memberikan konsultasi konsultasi medis dengan dokter spesialis gangguan tumbuh kembang anak. Yang menjadi daya tarik dari klinik ini adalah banyaknya program aktifitas yang diberikan terutama *out door*.
4. Seluruh klinik memiliki pasien dengan waktu tunggu yang tergolong cukup lama dan dengan janji temu. Hal ini dapat diakibatkan karena:
 - a) Jumlah dari klinik tumbuh kembang anak kurang memadai.
 - b) Waktu yang dipergunakan rata-rata untuk dalam suatu sesi terapi adalah dua jam dan jumlah anak terbatas di keseluruhan terapi maksimal jumlah anak adalah sepuluh hal ini melihat tingkat permasalahan dari anak tersebut.

Dari variabel pesaing layanan tumbuh kembang anak di Kota Medan didapat dua peluang yaitu:

- a) Ada tiga klinik tumbuh kembang anak di kota Medan dan seluruhnya terkonsentrasi di satu kecamatan yaitu Medan Baru. Perbedaan wilayah rumah sakit Sembada dengan ketiga pesaing ini menjadikan hal ini peluang karena cakupan pasar pesaing hanya terkonsentrasi di area tertentu saja. Hal ini membuat wilayah rumah sakit Sembada belum merupakan area pasar dari pesaing sehingga memperbesar cakupan area dari pangsa pasar rumah sakit Sembada. Hal ini didukung pula oleh hasil wawancara mendalam dan survey terbatas terhadap Potensi Pasar dari masalah

Universitas Indonesia

gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan yaitu alasan pemilihan klinik tumbuh kembang anak adalah dekat dengan kediaman menjadi faktor utama.

- b) Ketiga klinik memberikan pelayanan yang berpusat pada masalah autisme pada anak. Hal ini menyebabkan segmentasi yang jelas terhadap ketiga klinik ini. Permasalahan dari tumbuh kembang anak bukan hanya masalah autisme, sehingga potensi pasar yang diluar dari autisme tidak diambil oleh ketiga klinik ini. Ini memberikan peluang terhadap rumah sakit yang dapat masuk kepada pasar masalah gangguan tumbuh kembang anak secara luas.

3. Dukungan Pemilik Yayasan

Peranan pemilik yayasan dalam rencana pengembangan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada berupa pencetus ide pengembangan. Dukungan pemilik yayasan yang signifikan dalam pengembangan dalam bentuk dukungan keuangan. Pemilik yayasan memberikan dukungan keuangan dalam rencana ini ditetapkan dalam surat keputusan yang menetapkan bahwa 10% dari pemasukan rumah sakit setiap bulan berlaku dari bulan Januari tahun 2009 akan dialokasikan untuk rencana pengembangan selama lima tahun kedepan. Alokasi ini berakhir hingga 2014. Alokasi dana ini telah dilakukan dari tahun 2009 karena yayasan telah memiliki keinginan mengembangkan rumah sakit sejak beberapa tahun lalu. Kepastian dukungan keuangan dari pemilik merupakan ini faktor peluang dan pemilik yayasan yang memiliki wewenang untuk menghentikan atau melanjutkan sebuah perencanaan.

4. Aksesibilitas ke Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada

Dari variabel ini didapat dua peluang

- a) Aksesibilitas ke rumah sakit yang baik, dekat dengan jalan besar (jalan lingkar luar dan jl. Letjen Jamin Ginting) dengan angkutan umum yang memasuki daerah rumah sakit. Hal ini sesuai dengan Duncan (1996) yang mengatakan bahwa letak geografi suatu sarana kesehatan sangat berpengaruh terhadap perkembangan maupun kemajuan sarana kesehatan tersebut. Letak dari rumah sakit yang memiliki aksesibilitas yang baik menjadikan faktor ini menjadi peluang bagi rumah sakit
- b) Dibukanya jalan lingkar luar berada dekat rumah sakit yang menghubungkan empat kecamatan (Helvetia, Sunggal, Selayang dan Polonia) menjadikan arus mobilitas penduduk semakin tinggi. Kejadian diluar rumah sakit dapat memberikan peluang maupun ancaman (David, 2006). Kejadian dibukanya jalan lingkar luar berada dekat rumah sakit yang menghubungkan empat kecamatan menjadikan arus mobilitas penduduk semakin tinggi. Kejadian ini menjadi peluang bagi rumah sakit dimana aksesibilitas dan kesadaran masyarakat akan adanya rumah sakit Sembada semakin tinggi.

7.2.2 Faktor Ancaman

Berdasarkan konsensus atau kesepakatan di *Consensus Decision Making Group (CDMG)* yang merupakan faktor ancaman berasal dari variabel:

1. Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan:

Citra Masyarakat Medan terhadap rumah sakit Sembada adalah rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat. Citra dari rumah sakit

Universitas Indonesia

yang telah terbentuk di masyarakat akan menjadikan hal ini ancaman bagi unit tumbuh kembang anak ini karena dibutuhkan usaha pemasaran yang lebih untuk memberikan informasi dan persepsi baru kepada masyarakat mengenai keberadaan klinik tumbuh kembang anak di rumah sakit ini. Kutipan wawancara mendalam adalah sebagai berikut “...*Ya saya tahu Sembada rumah sakit jiwa dan masalah ketergantungan obat ...*”. “*ya tau daerah padang bulan, itu rumah sakit jiwa...*”. “*ya rumah sakit jiwa dan masalah ketergantungan obat narkoba...*”. “*rumah sakit jiwa*” dan, “*rumah sakit jiwa dan masalah narkoba*”.

2. Pesaing Layanan Tumbuh Kembang Anak di Kota Medan

Pesaing telah dikenal luas di masyarakat kota medan. Dari hasil wawancara mendalam terhadap yang tidak memanfaatkan layanan tumbuh kembang anak, mereka semua mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak yang berada di wilayah Medan Baru ini. kutipan wawancara sebagai berikut “...*Ya saya ada tahu tiga klinik di daerah Medan Baru...*” “...*Ya saya tahu ada klinik seperti itu di daerah dekat pajak pringg...*” dan “...*Ya saya tau ada tiga klinik...*”. Mengindikasikan bahwa ketiga klinik ini telah dikenal luas, sehingga upaya pemasaran ketika klinik ini dijalankan harus berusaha lebih.

7.3 Hasil Analisis Situasi Faktor Internal

7.3.1 Faktor Kekuatan

Berdasarkan konsensus atau kesepakatan di *Consensus Decision Making Group (CDMG)* yang merupakan faktor kekuatan adalah

a. Sumber Daya Manusia untuk klinik tumbuh kembang anak

Dokter spesialis dan konsultan anak dan remaja yang menjadi pemimpin klinik ini. Hal ini merupakan faktor kekuatan karena pemimpin yang dipilih memiliki pemahaman secara baik mengenai klinik dan masalah gangguan tumbuh kembang anak.

Universitas Indonesia

b. Keuangan

Sumber keuangan yang tetap untuk rencana pengembangan ini merupakan faktor kekuatan (David, 2006). Adanya kepastian keuangan dari pemilik yayasan merupakan kekuatan dalam terealisasinya rencana pengembangan ini.

c. Fasilitas pendukung

Pada variabel ini didapat dua faktor kekuatan yaitu; pengadaan bangunan dan taman bermain tidak menyerap dana besar dan telah siap digunakan termasuk dalam sarana yang telah tersedia dengan baik. Bangunan merupakan faktor utama dalam fasilitas sarana dan telah tersedianya bangunan merupakan faktor kekuatan bagi rencana ini. Demikian juga halnya dengan alat permainan telah tersedia dan dalam kondisi baik.

Klinik ini disepakati akan menggunakan bangunan dari rumah sakit utama, akan tetapi telah terbentuk citra tersendiri terhadap rumah sakit ini, maka harus dilakukan usaha membedakan klinik ini dari rumah sakit. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dengan cara pembentukan nama baru untuk klinik ini dan jalan masuk yang berbeda dengan rumah sakit. Dampak dari pengembangan ini adalah pengurusan izin kepada Dinas Kesehatan kota Medan untuk penyelenggaraan klinik tumbuh kembang anak ini. Seluruh langkah-langkah ini akan memerlukan dana yang besar dan kesiapan dari rumah sakit.

7.3.2 Faktor Kelemahan

Berdasarkan konsensus atau kesepakatan di *Consensus Decision Making Group (CDMG)* yang merupakan faktor kelemahan adalah

a. Sumber Daya Manusia untuk klinik tumbuh kembang anak.

Tingkat perekrutan sumber daya manusia belum memadai untuk klinik ini. Perekrutan yang belum memadai diakibatkan belum ditetapkannya terapi yang akan dijalankan dan masih beranggapan rencana ini masih dalam perencanaan. Sumber daya manusia harus mendapatkan

Universitas Indonesia

perhatian yang lebih, karena mutu tenaga kerja sangat menentukan efisiensi. Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berpengaruh terhadap rumah sakit (Djojodibroto, 1997). Berikut adalah petikan wawancara mendalam *"...akan tetapi saya berpendapat belum maksimal dalam perekrutan sdm ini ... Dan lagi pula ini masih dalam tahap perencanaan"*

Belum adanya unit pemasaran untuk rencana ini juga merupakan kelemahan. Rencana ini belum memikirkan pemasaran yang akan dilakukan. Hal ini menjadi kelemahan karena citra rumah sakit yang telah terbentuk dimasyarakat. Langkah pemasaran dilakukan sebagai upaya memperkenalkan eksistensi klinik ini dan jenis pelayanan yang diberikan. Upaya pemasaran dilakukan agar klinik ini nantinya memperoleh posisi dimasyarakat dan meningkatkan komunikasi dengan masyarakat (Djojodibroto, 1997).

b. Fasilitas

Belum adanya kepastian terapi yang akan diberikan. Menurut dari hasil wawancara mendalam dengan pemilik yayasan dan ketua komite medis selaku pimpinan dari rencana pengembangan ini, belum ditetapkannya terapi apa yang akan dikembangkan. Hal ini menjadi kelemahan karena arah pengembangan tidak dapat berlanjut maksimal tanpa adanya kepastian jenis terapi yang akan diberikan. Berikut kutipan wawancara *"Terapi yang menjadi permasalahan, belum ada titik terang mengenai terapi yang ingin diberikan. Akar permasalahan ini karena ada ide ingin proram unggulan di klinik ini untuk satu masalah gangguan tumbuh kembang. Belum final apakah autis ataukah retardasi mental."* dan *"....Tapi hingga saat ini belum ditetapkan terapi apa yang mau diadakan. Saya berfikir menjadikan klinik ini khusus untuk anak yang menderita retardasi mental agar lebih fokus dan khusus. Tapi belum disepakati dengan yang lainnya..."*

7.4 Penentuan *Positioning* dan Penetapan Rekomendasi Alternatif Strategi Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Hasil *IE* dan *SWOT* Matriks

Dengan mempertimbangkan hasil analisis situasi (analisis faktor eksternal, analisis faktor internal), *SWOT* matriks dan melalui *Consensus Decision Making Group (CDMG)* disepakati rekomendasi alternatif strategi yang sesuai dengan *positioning* Rumah Sakit Sembada adalah sebagai berikut:

1. Penetapan terapi dan tarif layanan
2. Optimalisasi sumber daya manusia
3. Pembentukan unit pemasaran
4. Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak.

Proses yang dilalui untuk menghasilkan empat strategi terpilih mulai dari pengambilan data sekunder, data primer dengan wawancara mendalam, pengolahan data primer dan sekunder dilanjutkan dengan dua tahap *Consensus Decision Making Group (CDMG)*.

CDMG pertama adalah penentuan *Critical Success Factor (CSF)* untuk masing-masing variabel eksternal dan internal kemudian penentuan bobot dan rating dari tiap-tiap *CSF*, dan penilaian dengan menggunakan *TOWS* dan *IE* matriks sehingga dihasilkan *positioning*.

Pada CDMG kedua dilakukan pencocokkan antara 2 *tools* yang digunakan (*IE* matriks dan *SWOT* matriks) sehingga mendapatkan alternatif strategi sesuai dengan *positioning* dan yang terakhir penentuan strategi terpilih dengan menggunakan (*QSPM*).

Proses ini dibangun atas dasar keterlibatan dan kesepakatan/konsensus dari pemilik yayasan, direktur, ketua komite medis serta penanggung jawab farmakologi rumah sakit Sembada.

Alternative strategi yang dipilih merupakan gabungan hasil *IE* matriks yang menghasilkan posisi *grow and build* serta strategi-strategi dari *SWOT* matriks.

7.5 Penetapan Strategi Terpilih dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

QSPM adalah alat yang memungkinkan ahli strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan pada faktor-faktor kritis untuk sukses eksternal dan internal.

Hasil *QSPM* menunjukkan bahwa alternative strategi yang memiliki *TAS (Total Attractive Score)* tertinggi sebesar 6.04 dan terendah sebesar 5.07. Hasil penilaian ini menunjukkan prioritas alternative strategi yang akan dilaksanakan oleh rumah sakit sesuai kondisi rumah sakit Sembada.

Berdasarkan hasil perhitungan *QSPM* maka urutan prioritas strategi terpilih yaitu:

1. Penetapan terapi dan tarif layanan
2. Pembentukan unit pemasaran
3. Optimalisasi sumber daya manusia
4. Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak

Dari strategi terpilih diatas dua diantaranya mengenai internal rumah sakit, yaitu, penetapan terapi dan tarif layanan dan optimalisasi sumber daya manusia. Ini merupakan masalah inti dari rencana pengembangan ini.

Untuk strategi penetapan terapi layanan dapat dilihat dari jumlah gangguan tumbuh kembang anak yang ada di kota Medan. Menurut Badan Pusat Statistik, komposisi penduduk Indonesia menurut kelompok umur terdiri dari penduduk berusia muda (0-14 tahun), di kota Medan jumlah kelompok usia muda adalah 561.813. Berdasarkan prevalensi gangguan tumbuh kembang anak di Indonesia sebesar 22,4% maka sebanyak 125.846 anak di kota medan dapat mengalami gangguan tumbuh kembang.

Untuk masalah gangguan autis prevalensi kejadiannya adalah 0,9% dari populasi anak (Baldor, 2009). Jumlah anak yang mengalami autism yang ada di kota Medan diperkirakan 5.056 anak.

Untuk gangguan retardasi mental prevelensinya adalah 1-3 persen dari populasi (Moeschler, 2006 dan Stein, 2006), maka jumlah anak dikota

Universitas Indonesia

Medan yang mengalami gangguan retardasi mental diperkirakan 5.618 anak.

Jumlah anak yang mengalami *syndrome down* diperkirakan 1 per 1000 kelahiran hidup (Soetjiningsih, 1995), maka jumlah anak dikota Medan yang mengalami *syndrome down* diperkirakan sebanyak 562 anak.

Jumlah anak yang mengalami *palsy cerebrals* diperkirakan 1-5 per 1000 anak (Soetjiningsih, 1995), maka jumlah anak dikota Medan yang mengalami *palsy cerebrals* diperkirakan sebanyak 1.400 anak

Dilihat dari jumlah prevalensi yang ada masalah retardasi mental dan autism menjadi masalah terbanyak dalam gangguan tumbuh kembang anak.

Semua klinik yang terdapat dikota Medan memberikan terapi masalah austisme dan dari hasil observasi terlihat bahwa minat masyarakat Medan tinggi terhadap klinik ini terlihat dari antrian, waktu tunggu dan janji temu yang cukup padat.

Rumah sakit Sembada dapat juga menentukan layanan klinik ini kepada masalah autism dikarenakan:

1. Jumlah yang cukup besar yaitu diperkirakan 5.056 anak, dan kapasitas yang kurang dari klinik yang ada dikota Medan. Jumlah anak yang ditangani pada setiap klinik berkisar 50-60 anak.
2. Kesadaran yang semakin meningkat mengenai masalah autism. Keluarga semakin menyadari bahwa anak yang mengalami gangguan autism dapat diberikan terapi.

Namun, retardasi mental juga merupakan peluang yang baik, terlihat dari jumlah prevalensi terlihat bahwa masalah retardasi mental juga merupakan potensi layanan yang baik karena:

1. Belum adanya klinik yang memberikan layanan terapi retardasi mental. Hal ini memberikan peluang besar terhadap seluruh potensi pasar masalah retardasi mental.

2. Jumlah prevalensi masalah retardasi mental yang tinggi yaitu diperkirakan 5.056 anak.

Tarif terapi dari ketiga klinik ini memiliki rentang yang luas dari Rp 250.000 hingga Rp 1.500.000, dan dari hasil wawancara serta survey terhadap keluarga dengan anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang anak kemampuan beli adalah Rp 500.00 hingga Rp.750.000. rentang harga ini dapat merupakan masukan kepada rumah sakit dalam menentukan tarif layanan.

Untuk strategi optimalisasi sumber daya manusia dalam hal terapi dapat dilakukan kerjasama dengan fakultas psikologi yang ada di universitas kota Medan. Universitas yang memiliki fakultas psikologi di kota medan adalah Universitas Sumatera Utara, Universitas HKBP Nomensen dan Universitas Medan Area.

Untuk strategi pemasaran dapat dilakukan oleh unit pemasaran rumah sakit melalui kerjasama dengan sekolah luar biasa yang menangani masalah tumbuh kembang anak yang ada dikota Medan yaitu:

1. SLB Muzdalifah Jl.Garu VI Gg. Merak no 15a Kec. Medan Amplas.
2. SLB Markus Jl. Kapten Muslim No.226 Kec. Medan Helvetia.
3. SLB Al-Azhar Kec. Medan Johor
4. SLB YPAC Jl. Adinegoro No. 2 Kec. Medan Timur.
5. SLB Abdi Kasih Jl. Rawe IV Martubung Kec. Medan Labuhan.
6. SLB St. Lusia Jl. Sindoro No.04
7. SLB Melati Jl. Mesjid No. 806 Kec. Medan Tembung.
8. SLB Yayasan Perg. Citra Asri Jl. Mistar 17A
9. SLB Pembinaan Tk. Propinsi Jl. Karya Ujung Medan
10. SLB Taman Pend. Islam Jl. Sisimangaraja Km7 No. 5

BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Faktor-faktor eksternal yang merupakan peluang dan berpengaruh terhadap rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak rumah sakit Sembada adalah potensi pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di kota Medan, pesaing layanan tumbuh kembang anak di kota Medan, dukungan pemilik yayasan, dan aksesibilitas ke Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada sedangkan faktor eksternal yang merupakan ancaman dan berpengaruh terhadap rumah sakit adalah potensi pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan dan pesaing layanan tumbuh kembang anak di kota Medan.
2. Faktor-faktor internal yang merupakan kekuatan dan berpengaruh terhadap rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak rumah sakit Sembada adalah sumber daya manusia untuk klinik tumbuh kembang anak, keuangan dan fasilitas sedangkan faktor-faktor internal yang merupakan kelemahan dan berpengaruh terhadap rumah sakit adalah sumber daya manusia untuk klinik tumbuh kembang anak dan fasilitas.
3. Berdasarkan hasil analisis situasi dengan menggunakan *IE* matriks, rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak rumah sakit Sembada terletak pada sel II yaitu *Grow* dan *Build* yang berarti rencana ini sedang tumbuh dan membangun.

4. Strategi terpilih yang dapat dipakai untuk dalam rencana pengembangan unit tumbuh kembang anak rumah sakit Sembada adalah:
 - a) Penetapan terapi dan tarif layanan
 - b) Pembentukan unit pemasaran
 - c) Optimalisasi sumber daya manusia
 - d) Pembentukan komunitas tumbuh kembang anak
5. Melihat keadaan dari rencana ini maka penetapan terapi dan tarif merupakan yang paling utama. Untuk mengimplemantasikan strategi ini maka harus terciptanya kesepakatan yang disepakati dan dilaksanakan oleh seluruh anggota konsensus

8.2 Saran

Dalam hal penentuan layanan terapi dapat diperhatikan Berdasarkan prevalensi gangguan tumbuh kembang anak di Indonesia sebesar 22,4% maka sebanyak 125.846 anak di kota medan dapat mengalami gangguan tumbuh kembang. Jumlah anak yang mengalami autism yang ada di kota Medan diperkirakan 5.056 anak. Jumlah anak dikota Medan yang mengalami gangguan retardasi mental diperkirakan 5.618 anak. Jumlah anak dikota Medan yang mengalami *syndrome down* diperkirakan sebanyak 562 anak. Jumlah anak dikota Medan yang mengalami *palsy cerebrals* diperkirakan sebanyak 1.400 anak

Dilihat dari jumlah prevalensi yang ada masalah retardasi mental dan autism menjadi masalah terbanyak dalam gangguan tumbuh kembang anak. Klinik yang terdapat dikota Medan memberikan terapi masalah austisme dan dari hasil observasi terlihat bahwa minat masyarakat Medan tinggi terhadap klinik ini terlihat dari antrian, waktu tunggu dan janji temu yang cukup padat.

Rumah sakit Sembada dapat juga menentukan layanan klinik ini kepada masalah autism dikarenakan:

1. Jumlah yang cukup besar yaitu diperkirakan 5.056 anak, dan kapasitas yang kurang dari klinik yang ada dikota

Universitas Indonesia

Medan. Jumlah anak yang ditangani pada setiap klinik berkisar 50-60 anak.

2. Kesadaran yang semakin meningkat mengenai masalah autism. Keluarga semakin menyadari bahwa anak yang mengalami gangguan autism dapat diberikan terapi.

Namun retardasi mental juga merupakan peluang yang baik, terlihat dari jumlah prevalensi terlihat bahwa masalah retardasi mental juga merupakan potensi layanan yang baik karena:

1. Belum adanya klinik yang memberikan layanan terapi retardasi mental. Hal ini memberikan peluang besar terhadap seluruh potensi pasar masalah retardasi mental.
2. Jumlah prevalensi masalah retardasi mental yang tinggi yaitu diperkirakan 5.056 anak.

Tarif terapi dari ketiga klinik yang ada di kota Medan memiliki rentang yang luas dari Rp 250.000 hingga Rp 1.500.000, dan dari hasil wawancara serta survey terhadap keluarga dengan anak yang mengalami gangguan tumbuh kembang anak kemampuan beli adalah Rp 500.00 hingga Rp.750.000. rentang harga ini dapat merupakan masukan kepada rumah sakit dalam menentukan tarif layanan.

Untuk strategi optimalisasi sumber daya manusia dalam hal terapi dapat dilakukan kerjasama dengan fakultas psikologi yang ada di universitas kota Medan. Universitas yang memiliki fakultas psikologi di kota medan adalah Universitas Sumatera Utara, Universitas HKBP Nomensen dan Universitas Medan Area.

Untuk strategi pemasaran dapat dilakukan oleh unit pemasaran rumah sakit melalui kerjasama dengan sekolah luar biasa yang menangani masalah tumbuh kembang anak yang ada dikota Medan saat ini berjumlah 10 sekolah luar biasa.

Dalam menghadapi citra rumah sakit yang telah terbentuk dimasyarakat langkah-langkah yang dapat dilakukan dengan cara pembentukan nama baru untuk klinik ini dan jalan masuk yang berbeda dengan rumah sakit. Dampak dari pengembangan ini adalah pengurusan

Universitas Indonesia

izin kepada Dinas Kesehatan kota Medan untuk penyelenggaraan klinik tumbuh kembang anak ini. Seluruh langkah-langkah ini akan memerlukan dana yang besar dan kesiapan dari rumah sakit.



DAFTAR REFERENSI

- Baldor, Robert, A. *Autism: Autism Spectrum Disorder (ASD)*
- Berkowitz, Erin N. (1996). *Essentials of Health Care Marketing*, Aspen Publication.
- Boss, Wayne R. (1989). *Organization Development in Health Care*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Chamidah, Atien Nur. Deteksi dini Gangguan Pertumbuhan dan Perkembangan Anak. *Jurnal Pendidikan Khusus*, Vol 1, No 3, Tahun 2009.
- Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G. (2005). *Organization Development Change* (8th Ed), United Stated: Pre-Press CO; Inc.
- David, Fred R. (2001). *Strategic Management Concepts & Cases* (8th Ed), New Jersey: Prentice hall Upper Saddle River.
- David, Fred R. Terjemahan (2006). *Manajemen Strategis: Konsep* (Edisi 10), Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Depkes. (2007). *Modul Deteksi Dini Penatalaksanaan Gangguan Mental Anak Usia 6 Tahun Kebawah*, Direktorat Jendral Bina Pelayanan Medik Direktorat Bina Pelayanan Kesehatan Jiwa
- Dumilah, Ayuningtyas. (2008/2009). *Modul Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan (OPK)*, Program Pascasarjana, Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, FKM UI.
- Ginter, Swayne, Duncan. (1995). *Strategic Management for Health Care Organization* (2nd ed).
- Hapsari, Dwi, T. (1998). Faktor-Faktor Penting dalam Tumbuh Kembang Anak. *Majalah Kesehatan Masyarakat Indonesia*, Tahun XXVI, No7, 35-38.
- Hidayat, Andy. (2003). *Indeks Sefalometri dan Tangan pada Anak Laki-Laki dengan Berbagai Tingkat Retardasi Mental Primer*, Tesis FK UI.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (1996). *Strategic Management*, (5th Ed), Addison-Wesley Co.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2001). *Essentials of Strategic Management*, New Jersey: Prentice hall Upper Saddle River.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Andi.
- Koesnandar, Effie, Soedjatmiko, & Amalia, Pustika. (2010). Parents Evaluation of Developmental Status and Denver Developmental Screening Test II in

- high risk infant and toddler. *Paediatrica Indonesiana*, Vol. 50, No. 1, January 2010.
- Kotler, Phillip. (1991). *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control*, (7th Ed), New Jersey: McGraw-Hill, Inc., Englewood Cliffs.
- Lexy, Moleong, J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Edisi Revisi), PT. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Lumbantobing, S.M. (2006). *Anak dengan Mental Terbelakang*, Balai Penerbit FK UI.
- McNamara, Carter. *Strategic Planning (in Profit or Non Profit Organizations)*.
- Moschler, J. B and Shevall, M. (2006). *Pediatrics; Official Journal of American Academy of Pediatrics Clinical Genetic Evaluation of the Child With Mental Retardation or Developmental Delays*.
- Narendra, Sularyo, Soetjiningsih, et al., (2008). *Buku Ajar I Tumbuh Kembang Anak dan Remaja*, Jakarta: CV.Sagung Seto.
- Narendra, Sularyo, Soetjiningsih, et al., (2008). *Buku Ajar II Tumbuh Kembang Anak dan Remaja*, Jakarta: CV.Sagung Seto.
- Rismurada, Ardianti. (2010). *Perencanaan Strategis untuk Pelayanan Publik di Rumah Sakit Daerah Besemah Kota Pagar Alam Provinsi Sumatera Selatan tahun 2011-2015*.
- Soetjiningsih. (1995). *Tumbuh Kembang Anak*, Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Stein, T, Martin. (2006). *Journal Watch Pediatrics and Adolescent Medicines*. Vol. 5, No. 12.
- Supriantoro. (2008/2009). *Bahan Kuliah Manajemen Strategi Rumah Sakit, Program Pascasarjana, Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, FKM UI*.
- Utari, Martalina, E. (2006). *Rencana Pengembangan Instalasi Gawat Darurat RSUD Dr. H. Abdul Moeloek Menjadi Pusat Pelayanan Trauma di Propinsi Lampung tahun 2006*, Tesis KARS UI.
- Wamwangi, Kinuthia. (2003). *Organizational Development as a Framework for Creating Anti-Poverty Strategies and Action Including Gender Mainstreaming*, World Bank Institute.
- Waughfield, Claire, G. (1993). *Mental Health Concept*, (4th Ed), Delmar Publisher.

www.childcenter.com Terapi anak berkebutuhan khusus

Universitas Indonesia

www.depkes.co.id Profil Kesehatan Indonesia 2008

www.sumut.bps.go.id



Universitas Indonesia

KUESIONER

Penelitian Terhadap Rencana pengembangan Klinik Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa Sembada Medan

Penjelasan

1. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis rencana pengembangan Klinik Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada.
2. Semua informasi yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan pada penelitian ini saja. Mohon menjawab seluruh pertanyaan dengan jujur dan objektif.
3. Terimakasih atas kesediaan anda menjadi responden.

Petunjuk pengisian:

- a) Berilah tanda (v) pada kotak (?) yang tersedia, atau
- b) Tulislah jawaban anda pada tempat tersedia

1. Apakah anggota keluarga anda yang mengalami gangguan tumbuh kembang mengikuti terapi di klinik tumbuh kembang anak?

☐

Ya

☐

Tidak

Jika jawaban pertanyaan no 1 adalah ya jawablah pertanyaan 2-16

**Jika jawaban pertanyaan no 1 adalah tidak jawablah pertanyaan 17-23
(hal 4)**

Varibel faktor eksternal: pesaing layanan tumbuh kembang anak di kota Medan

2. Siapakah yang merekomendasikan/menyarankan anda untuk memilih terapi di klinik tumbuh kembang anak tersebut? (boleh memilih lebih dari pada satu)

☐ Keluarga ☐ Teman ☐ Dokter
☐ Informasi dari klinik ☐ Lainnya sebutkan.....

3. Apakah alasan anda untuk memilih klinik tumbuh kembang anak tersebut? (boleh memilih lebih dari pada satu)

☐ Dokter yang bertugas ☐ Dekat dengan kediaman anda
☐ Fasilitas yang ada ☐ Harga
☐ Lainnya sebutkan.....

4. Apakah anda mengetahui klinik tumbuh kembang anak lainnya?

☐ Ya ☐ Tidak

5. Bagaimanakah pendapat anda mengenai pelayanan dokter?

☐ Sangat Buruk ☐ Buruk
☐ Baik ☐ Sangat Baik

6. Bagaimanakah pendapat anda mengenai pelayanan terapis?

☐ Sangat Buruk ☐ Buruk
☐ Baik ☐ Sangat Baik

7. Bagaimanakah pendapat anda mengenai pelayanan petugas lainnya (administrasi, satpam dll)

☐ Sangat Buruk ☐ Buruk
☐ Baik ☐ Sangat Baik

8. Bagaimanakah pendapat anda mengenai gedung klinik tersebut?

☐ Sangat Buruk

☐ Buruk

☐ Baik

☐ Sangat Baik

9. Bagaimanakah pendapat anda mengenai terapi yang ada di klinik tersebut?

☐ Sangat Buruk

☐ Buruk

☐ Baik

☐ Sangat Baik

10. Bagaimanakah pendapat anda mengenai taman bermain yang ada di klinik tersebut?

☐ Sangat Buruk

☐ Buruk

☐ Baik

☐ Sangat Baik

11. Bagaimanakah pendapat anda mengenai jarak tempuh klinik dengan tempat tinggal anda?

☐ Sangat Jauh

☐ Jauh

☐ Dekat

☐ Sangat Dekat

12. Jika anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak yang baru apakah anda mau berkunjung kesana?

☐ Ya

☐ Tidak

Variabel faktor internal: fasilitas (terapi)

13. Bagaimanakah tarif di klinik tersebut?

☐ Sangat Murah

☐ Murah

☐ Mahal

☐ Sangat Mahal

14. Menurut anda berapakah harga yang sesuai untuk sekali terapi suatu perawatan tumbuh kembang anak?

- ☐ Dibawah Rp. 250.000 ☐ Rp. 250.000-Rp. 500.000
☐ Rp. 500.000-Rp.750.000 ☐ Diatas Rp.750.000

Jika jawaban pertanyaan no 1 adalah tidak

Varibel faktor eksternal: pesaing layanan tumbuh kembang anak di kota Medan

17. Apakah anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak?

- ☐ Ya ☐ Tidak

18. Jika anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak apakah alasan anda tidak berkunjung ke klinik tersebut? (boleh memilih lebih dari pada satu)

- ☐ Mahal ☐ Jauh
☐ Tidak perlu ☐ Lainnya sebutkan.....

19. Jika anda memilih suatu klinik tumbuh kembang anak apakah alasan anda untuk memilih?

- ☐ Dokter yang bertugas ☐ Dekat dengan kediaman anda
☐ Fasilitas yang ada ☐ Tarif
☐ Lainnya sebutkan.....

20. Jika anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak yang baru apakah anda mau berkunjung kesana?

- ☐ Ya ☐ Tidak

Variabel faktor internal: fasilitas (terapi)

21. Menurut anda berapakah harga yang sesuai untuk sekali terapi suatu perawatan tumbuh kembang anak?

☐ Dibawah Rp. 250.000 ☐ Rp. 250.000-Rp. 500.000

☐ Rp. 500.000-Rp.750.000 ☐ Diatas Rp.750.000

(Seluruh Responden)

Varibel faktor eksternal

24. Apakah anda mengenal Rumah Sakit Sembada?

☐ Ya ☐ Tidak

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM FAKTOR EKSTERNAL
POTENSI PASAR**

Hari/Tanggal/Jam :

Informan :

Jenis kelamin :

Hubungan dengan penderita retardasi mental:

Jenis kelamin penderita :

Umur penderita :

Daerah tempat tinggal :

Pertanyaan

1. Gangguan tumbuh kembang apakah yang dialami oleh anggota keluarga anda?
2. Apakah ada pendidikan formal yang diberikan kepada anggota keluarga anda?

Jika ya; dimana tempat pendidikan tersebut?

Jika tidak; mengapa tidak diberikan pendidikan formal anggota keluarga anda?

3. Apakah. anda memanfaatkan tempat pelayanan kesehatan yang memberikan terapi masalah tumbuh kembang?

4. Jika jawaban no. 2 ya.

- a. Dimanakah klinik tumbuh kembang anak tersebut?
- b. Mengapa anda memilih klinik tersebut?
- c. Sejak kapan mengikuti terapi di klinik tersebut?
- d. Terapi apakah yang diikuti, mengapa, dan berapakah anak anda mengikuti terapi tersebut?
- e. Bagaimanakah perkembangan anak anda setelah mengikuti program terapi di klinik tersebut?
- f. Bagaimanakah pendapat anda mengenai
 - Sumber daya manusia (dokter, terapis dan petugas lainnya)
 - Fasilitas (gedung, terapi dan alat terapi),
 - Kenyamanan dari klinik tersebut
 - Harga pelayanan terapi dari klinik tersebut?
- g. Jika anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak yang baru apakah anda mau mencoba terapi di klinik tersebut?
- h. Adakah yang anda harapkan dari klinik tumbuh kembang anak di kota Medan?

5. Apakah anda mengenal rumah sakit Sembada?

Jika ya rumah sakit apakah Sembada itu?

6. Jika jawaban no. 2 tidak

a. Apakah anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak?

i. Jika ya, mengapa anda tidak memanfaatkan klinik yang memberikan terapi masalah tumbuh kembang?

ii. jika tidak, Apakah anda ingin memanfaatkan klinik tumbuh kembang?

1. Jika ya; mengapa?

2. Jika tidak; mengapa?

b. Jika anda memilih suatu klinik tumbuh kembang anak apakah alasan anda untuk memilihnya?

c. Jika anda mengetahui adanya klinik tumbuh kembang anak yang baru apakah anda mau mencoba terapi di klinik tersebut?

d. Menurut anda berapakah harga yang sesuai untuk terapi suatu perawatan tumbuh kembang anak?

e. Apakah yang anda harapkan terhadap klinik tumbuh kembang yang ada di kota Medan?

7. Apakah anda mengenal rumah sakit Sembada?

Jika ya rumah sakit apakah Sembada itu?

DATA EKSTERNAL UNTUK PESAING

Pengumpulan data melalui observasi

Kriteria	Penilaian	Nilai
Terapi		
1. Jumlah terapi.	Sesuai dengan jumlah terapi yang tersedia	
2. Kualitas ruang terapi.	Kualitas ruang terapi dapat dilihat dari luas yang memadai, dinding dilapisi bahan pelindung, pencahayaan yang baik dan kedap suara. Nilai 1 untuk keadaan kurang Nilai 2 untuk keadaan baik Nilai 3 untuk keadaan sangat baik	
3. Alat pendukung terapi.	Alat pendukung terapi yang sesuai dan memadai untuk setiap terapi Nilai 1 untuk alat kurang mendukung Nilai 2 untuk alat mendukung Nilai 3 untuk alat sangat mendukung	
Tenaga ahli yang dimiliki	Nilai 1 untuk kurang jumlah tenaga Nilai 2 untuk cukup jumlah tenaga Nilai 3 untuk sangat baik jumlah tenaga	
Harga	Nilai 1 untuk harga mahal Nilai 2 untuk harga terjangkau Nilai 3 untuk harga murah	

**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM FAKTOR EKSTERNAL
DUKUNGAN PEMILIK YAYASAN RUMAH SAKIT**

Penjelasan

1. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis rencana pengembangan Klinik Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada.
2. Wawancara ini berguna untuk mendapatkan informasi yang terperinci untuk menetapkan langkah yang tepat dalam merealisasikan pernyataan diatas.
3. Mohon menjawab seluruh pertanyaan dengan jujur dan objektif.

Hari/Tanggal/Jam :

Jabatan :

Pertanyaan:

Varibel faktor eksternal: dukungan pemilik yayasan

1. Apakah peranan anda dalam rencana pengembangan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada?
2. Bagaimanakah bentuk dukungan yang anda berikan kepada rencana ini?
(dalam hal)

Varibel faktor internal: sumber daya manusia, keuangan dan fasilitas

- Sumber daya manusia; dokter spesialis, dokter umum, psikolog serta terapis

Dalam hal: Kecukupan dan kesesuaian kompetensi SDM?

Kesesuaian kompetensi SDM?

- Keuangan;

Dalam hal: Sumber keuangan

Keberlangsungan sumber keuangan

Ketersediaan jumlah

Jumlah yang dapat dipergunakan

- Fasilitas; gedung, taman bermain, dan terapi

Dalam hal: Keadaan fasilitas?

Kecukupan fasilitas?

3. Apakah hambatan dalam rencana pengembangan ini? (jika ada, jelaskan)





**PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM UNTUK FAKTOR INTERNAL
TERHADAP PEMIMPIN YAYASAN RUMAH SAKIT**

Penjelasan

1. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis rencana pengembangan Klinik Tumbuh Kembang Anak di Rumah Sakit Jiwa dan Ketergantungan Obat Sembada.
2. Wawancara ini berguna untuk mendapatkan informasi yang terperinci untuk menetapkan langkah yang tepat dalam merealisasikan pernyataan diatas.
3. Mohon menjawab seluruh pertanyaan dengan jujur dan objektif.

Hari/Tanggal/Jam :

Jabatan :

Pertanyaan:

Sumber Daya Manusia

1. Bagaimanakah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk sebuah klinik tumbuh kembang anak? (dalam hal dokter spesialis, dokter umum, psikolog serta terapis)
2. Jelaskan kesiapan rumah sakit dalam penyelenggaraan SDM?
Dalam bentuk: Kecukupan dan kesesuaian kompetensi SDM?

Keuangan;

Bagaimanakah kesiapan rumah sakit saat ini dalam penyelenggaraan keuangan?

Dalam hal:

- a) Keberlangsungan sumber keuangan
- b) Ketersediaan jumlah
- c) Jumlah yang dapat dipergunakan

Fasilitas

Bagaimanakah kesiapan rumah sakit saat ini dalam penyelenggaraan fasilitas?

(gedung, taman bermain, dan terapi) Dalam hal:

- a) Keadaaan fasilitas?
- b) Kecukupan fasilitas?

Apakah hambatan dalam rencana pengembangan ini? (jika ada, jelaskan)

Matriks Wawancara Mendalam

Varibel faktor eksternal: Potensi Pasar dari masalah gangguan tumbuh kembang anak di Kota Medan
Wawancara terhadap responden yang tidak memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak

Pertanyaan	Responden 1	Responden 2	Responden 3
Gangguan tumbuh kembang yang dialami oleh anggota keluarga anda	Retardasi mental kategori ringan	Hyperactive	retardasi mental berat
Pendidikan formal yang diberikan kepada anggota keluarga	SLB	Sekolah biasa	Tidak sekolah karena SLB tidak menerima RM berat
Pengetahuan mengenai keberadaan klinik tumbuh kembang anak di kota Medan	ada tiga klinik	Ada satu klinik	ada tiga klinik
Alasan pemilihan suatu klinik tumbuh kembang anak	Dokter, dekat kediaman, harga	harga, dekat kediaman, dokter	Dokter, harga, dekat kediaman
Keinginan untuk mencoba klinik tumbuh kembang yang baru.	jika ada informasi yang di dapat	jika ada informasi yang di dapat dan mudah mengakses klinik	jika ada informasi yang di dapat
Harga yang sesuai untuk terapi suatu perawatan tumbuh kembang anak	500-750 ribu rupiah	500.000 ribu rupiah	500-700 ribu rupiah
Harapan responden terhadap klinik tumbuh kembang di kota Medan.	Berkualitas dan di wilayah padang bulan	Berkualitas baik	Berkualitas baik
Pengetahuan mengenai rumah sakit Sembada	Ya saya tahu rumah sakit Sembada	Daerah padang bulan, itu rumah sakit jiwa	Rumah sakit jiwa dan masalah ketergantungan obat narkoba

[Type text]

Wawancara terhadap responden yang memanfaatkan klinik tumbuh kembang anak

Pertanyaan	Responden 1	Responden 2
Gangguan tumbuh kembang yang dialami oleh anggota keluarga anda	Autis dan depresi	Down sindrom
Pendidikan formal yang diberikan kepada anggota keluarga	SLB swasta untuk autism	SLB swasta
Alasan mengenai pemilihan klinik tumbuh kembang	Dekat rumah, ada praktek dokter spesialis. Keadaan seluruhnya semuanya bagus.	Dekat rumah dan harganya terjangkau dari klinik yang lain. Keadaan seluruhnya semuanya bagus
Keinginan untuk mencoba klinik tumbuh kembang yang baru	Mencari informasi dan dapat dibandingkan	Tidak
Harapan responden terhadap klinik tumbuh kembang di kota Medan	Kualitas bagus dan bermutu	Terapi yang sesuai dengan gangguan anak bermutu, dan harga tidak mahal
Pengetahuan mengenai rumah sakit Sembada	Rumah sakit jiwa	Rumah sakit jiwa

[Type text]

Variabel faktor eksternal: Dukungan Pemilik Yayasan

Pertanyaan	Hasil wawancara
Peranan dalam rencana pengembangan rumah sakit jiwa dan ketergantungan obat Sembada	Peranan saya adalah pengggagas rencana
Bentuk dukungan yang diberikan kepada rencana ini	Masih dalam perencanaan
Sumber Daya Manusia	Surat keputusan yang berisi 10% dari pemasukan rumah sakit setiap bulan berlaku dari Januari 2009 dialokasikan untuk rencana pengembangan selama lima tahun kedepan, jadi berakhir tahun 2014
Keuangan	Rencana ini tidak membangun gedung baru karena ada pembangunan penambahan gedung tahun 2007
Fasilitas; gedung, taman bermain, dan terapi	belum disepakati terapi apa yang diberikan, dan citra rumah sakit
Hambatan dalam rencana pengembangan ini	

[Type text]

Variabel faktor internal rumah sakit

Variabel	P1	P2	P3
Sumber Daya Manusia	Semua dikelola oleh bpk X, karena dialah merupakan pemimpin rencana ini	Bpk X yang memahami mengenai SDM khusus tumbuh kembang anak. Beliau memimpin rencana ini	Mengenai sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk sebuah klinik tumbuh kembang anak adalah, dokter anak, dokter neurology anak, psikiater anak, psikolog, terapis dan ada guru remedial. Perekrutan dilakukan oleh pemilik yayasan, direktur dan saya. Perekrutan belum maksimal
Keuangan	Tahun lalu telah diputuskan adanya alokasi dana sebesar 10% dari pemasukan di mulai bulan Januari tahun lalu selama lima tahun. Saya juga menyeturkannya.	Telah diputuskan bahwa alokasi dana sebesar 10% dari pemasukan rumah sakit untuk rencana ini	Ada alokasi dana khusus untuk rencana ini sebesar 10% dari pemasukan rumah sakit

[Type text]

Fasilitas	Mengenai gedung sudah di diadakan rehab bagian samping untuk tujuan ini. Taman juga sudah, alat bermain ada yang sudah disiapkan	Gedung dan taman bermain telah disediakan dan alat permainan sebagian telah tersedia sebagian	Untuk gedung telah direhabilitasi disesuaikan untuk klinik ini, taman yang ada saya rasa baik untuk anak dan telah ada beberapa permainan pendukung yang telah tersedia akan tetapi belum secara spesifik mendukung suatu jenis terapi masih umum
------------------	--	---	---