

## Strategi Pengembangan Layanan Instalasi Gawat Darurat di RSUD Cengkareng Tahun 2021

Hanny Dewajanti<sup>1</sup>, Wahyu Sulistiadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Studi Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia

<sup>2</sup> Departemen Administrasi Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia

e-mail: hannydewajanti@gmail.com<sup>1</sup>, wahyufphui@gmail.com<sup>2</sup>

### Abstrak

Instalasi Gawat Darurat (IGD) sebagai pintu gerbang Rumah Sakit bagi pasien dengan kondisi kegawatdaruratan dengan waktu tanggap kurang dari 5 menit. Data kunjungan IGD RSUD Cengkareng pada tahun 2019 mencapai 34.741, meningkat 24,93% dari tahun sebelumnya, terjadi penurunan pada tahun 2020 yaitu 30.281 sehingga tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Permasalahan ini akan dikaji melalui pendekatan SWOT. Tujuan dari penelitian ini untuk mengenali faktor internal dan eksternal yaitu strength, weaknsess, opportunity dan threat untuk merumuskan strategi dalam meningkatkan kunjungan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif. Penelitian dilaksanakan di IGD RSUD Cengkareng pada bulan Desember 2020. Responden penelitian berjumlah 10 orang terdiri dari Kepala Rumah Sakit (Direktur), Kepala Bidang Pelayanan Medis, Kepala Bidang Keperawatan, Head Nurse IGD, dokter dan perawat IGD. Pada penelitian ini didapatkan bahwa total skor IFE 2,80 dan EFE 2,80, sehingga menempati Sel V pada matriks IE, dengan strategi Hold and Maintain (pertahankan dan pelihara) dimana strategi yang harus dilakukan adalah Market Penetration (penetrasi pasar) dan Product Development (pengembangan produk) yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dan SDM, kerjasama dengan instansi kesehatan dan non kesehatan, melakukan kegiatan promosi oleh tim pemasaran, membuat Trauma Center, meningkatkan kenyamanan bagi pasien dan pengunjung.

**Kata Kunci:** *Perencanaan Strategi, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk*

### Abstract

Emergency Room (ER) as the gateway to the hospital for patients with emergency conditions with a response time of less than 5 minutes. Data on emergency visits at Cengkareng Hospital in 2019 reached 34,741, an increase of 24.93% from the previous year, there was a decrease in 2020, namely 30,281, so it did not reach the set target. This problem will be examined through a SWOT approach. The purpose of this study is to identify internal and external factors, namely strength, weakness, opportunity and threat to formulate strategies to increase visits. The approach used in this research is descriptive. The research was carried out in the ER Cengkareng Hospital in December 2020. There were 10 research respondents consisting of the Head of the Hospital (Director), the Head of Medical Services, the Head of Nursing, the Head of ER Nurse, ER doctors and nurses. In this study, it was found that the total IFE score was 2.80 and EFE 2.80, so it occupies Cell V in the IE matrix, with a Hold and Maintain strategy where the strategies that must be done are Market Penetration and Product Development. namely improving the quality of services and human resources, cooperation with health and non-health agencies, conducting promotional activities by the marketing team, creating a Trauma Center, increasing comfort for patients and visitors.

**Keywords :** *Strategic Planning, Market Penetration, Product Development*

## PENDAHULUAN

Instalasi Gawat Darurat (IGD) merupakan unit layanan rumah sakit yang mempunyai peran penting dalam penanggulangan keawatdaruratan yaitu triase, resusitasi dan stabilisasi. Pelayanan di IGD akan mempengaruhi kepuasan pasien dan citra rumah sakit. Oleh karena itu diperlukan perencanaan strategis yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi IGD.

Perencanaan strategis dapat diartikan sebagai usaha pendisiplinan dan konsultatif semua komponen organisasi bertujuan mendapatkan suatu keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan strategis diperlukan agar tata kelola rumah sakit dapat dilaksanakan secara cepat dan efektif dengan tetap memrioritaskan keselamatan pasien.

Ada beberapa pendekatan analisis dalam menentukan strategi, yang paling banyak digunakan adalah Analisis SWOT yaitu cara menemukan berbagai faktor untuk merumuskan strategi. Dasar dari analisis ini adalah dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), tetapi secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*).

Kota Administrasi Jakarta Barat memiliki luas mencapai 129,54km<sup>2</sup>, yang merupakan salah satu pusat industri, diketahui banyak pabrik-pabrik pengolahan industri kecil, pabrik tekstil maupun bahan-bahan kimia terutama. Wilayah Jakarta Barat ini di bagian utara berbatasan dengan Tangerang dan Kota Administrasi Jakarta Utara. Di bagian Timur berbatasan dengan Jakarta Pusat, dan di bagian Selatan Tangerang selatan. Jumlah penduduk di Jakarta Barat sebanyak 2.485.224 jiwa, dengan kepadatan penduduk 19.191,67 jiwa/km<sup>2</sup>. Kondisi di atas merupakan peluang bagi RSUD Cengkareng untuk bisa lebih banyak melayani masyarakat di tengah menjamurnya pertumbuhan rumah sakit yang berjumlah 16 rumah sakit di wilayah Jakarta Barat.

RSUD Cengkareng merupakan RS Kelas B yang mulai dibuka sejak tahun 2003 dan sudah bekerja sama dengan BPJS sejak tahun 2014.

Visi rumah sakit sudah mengalami perubahan, visi terbaru dicanangkan pada tahun 2020 yaitu "Menjadi Rumah Sakit Terbaik Pilihan Masyarakat" yang dimaknai sebagai semangat memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat. Instalasi Gawat Darurat (IGD) sebagai pintu gerbang Rumah Sakit bagi pasien dengan kondisi kegawatdaruratan bertugas mencegah terjadinya risiko kecacatan dan kematian dengan waktu tanggap kurang dari 5 menit. Data kunjungan pada tahun 2019 mencapai 34.741 pasien meningkat 24,93% dari tahun sebelumnya. Namun terjadi penurunan kunjungan pada tahun 2020 yaitu 30.281 sehingga tidak mencapai target yang telah ditetapkan. Permasalahan ini akan dikaji melalui pendekatan SWOT untuk mengetahui strategi yang bisa direkomendasikan untuk meningkatkan jumlah kunjungan.

Tujuan dari penelitian ini untuk melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yaitu *strength*, *weakness*, *opportunity* dan *threat* di IGD Rumah Sakit Umum Daerah Cengkareng untuk merumuskan strategi dalam meningkatkan kunjungan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Tempat penelitian di IGD dan dilaksanakan pada bulan Desember 2020. Responden penelitian berjumlah 10 orang terdiri dari Kepala Rumah Sakit (direktur), Kepala Bidang Pelayanan Medis, Kepala Bidang Keperawatan, Head Nurse IGD, dokter IGD dan perawat IGD. Pengumpulan data primer melalui teknik wawancara dan data sekunder diperoleh menggunakan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan sesuai langkah Analisis SWOT yaitu dengan memberikan bobot kepada masing-masing *Critical Success Factor*, melakukan skoring untuk menyusun matriks SWOT, membuat diagram matriks TOWS untuk menentukan posisi IGD dalam Analisis Matriks Internal Eksternal dan merumuskan strategi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Jawaban Wawancara tentang Kekuatan IGD RSUD Cengkareng dapat dilihat tabel 1

**Tabel 1. Jawaban Wawancara tentang Kekuatan IGD RSUD Cengkareng**

| Faktor          | Jawaban                                       | Kesimpulan                      |
|-----------------|---|---------------------------------|
| <b>Kekuatan</b> | a. Lokasi IGD mudah ditemui dekat pintu masuk | a. Lokasi strategis             |
|                 | b. Menyediakan pelayanan langsung             | b. Langsung dilayani dokter     |
|                 | c. Menjadi rumah sakit rujukan                | c. Menjadi tempat rujukan       |
|                 | d. Memiliki sarana dan prasarana              | d. Sarana dan Prasarana memadai |
|                 | e. Mempunyai sertifikat akreditasi            | e. Terakreditasi SNARS          |
|                 | f. Memiliki SDM usia muda                     | f. Memiliki SDM usia muda       |

**Tabel 2. Jawaban Wawancara tentang Kelemahan IGD RSUD Cengkareng**

| Faktor           | Jawaban   | Kesimpulan                     |
|------------------|---|--------------------------------|
| <b>Kelemahan</b> | a. Lokasi RSUD Cengkareng tidak dekat dari jalan raya | a. Lokasi jauh dari jalan raya |
|                  | b. Penumpukan pasien karena rawat inap penuh          | b. Stagnasi pasien IGD         |
|                  | c. Jumlah dokter umum tidak sesuai                    | Jumlah dokter umum terbatas    |
|                  | d. Lama pasien >8jam masih banyak                     | d. Efisiensi waktu kurang      |
|                  | e. Gedung IGD yang sempit                             | e. Luas gedung terbatas        |

**Tabel 3. Jawaban Wawancara tentang Peluang IGD RSUD Cengkareng**

| Faktor         | Jawaban  | Kesimpulan                           |
|----------------|--|--------------------------------------|
| <b>Peluang</b> | a. Pasien merekomendasikan pasien lain untuk berobat ke IGD  | a. Promosi dari pasien               |
|                | b. Memiliki jejaring rujukan dengan faskes sekitar RS        | b. Kerjasama dengan faskes lain      |
|                | c. Mengikuti perkembangan teknologi                          | c. Teknologi yang digunakan mutakhir |
|                | d. Kesetiaan masyarakat terhadap RSUD Cengkareng yang tinggi | d. Pelanggan loyal                   |

**Tabel 3. Jawaban Wawancara tentang Peluang IGD RSUD Cengkareng**

| Faktor         | Jawaban  | Kesimpulan                           |
|----------------|--|--------------------------------------|
| <b>Peluang</b> | a. Pasien merekomendasikan pasien lain untuk berobat ke IGD  | a. Promosi dari pasien               |
|                | b. Memiliki jejaring rujukan dengan faskes sekitar RS        | b. Kerjasama dengan faskes lain      |
|                | c. Mengikuti perkembangan teknologi                          | c. Teknologi yang digunakan mutakhir |
|                | d. Kesetiaan masyarakat terhadap RSUD Cengkareng yang tinggi | d. Pelanggan loyal                   |

**Tabel 4. Jawaban Wawancara tentang Ancaman IGD RSUD Cengkareng**

| Faktor         | Jawaban                                       | Kesimpulan                      |
|----------------|---|---------------------------------|
| <b>Ancaman</b> | a. Banyak RS pesaing                          | a. Pesaing RSUD Cengkareng      |
|                | b. Semakin canggihnya peralatan kedokteran    | b. Persaingan peralatan canggih |
|                | c. Sarana dan Prasarana RS pesaing lebih baik | c. Tingkat kenyamanan tinggi    |
|                | Media sosial sebagai alat promosi             | d. Promosi lebih gencar         |

**Tabel 5. Matrik IFE IGD RSUD Cengkareng**

| No               | Critical Success Factor                            | Bobot      | Rating | Skor Pembobotan |
|------------------|--|------------|--------|-----------------|
| <b>Kekuatan</b>  |  |            |        |                 |
| 1                | Lokasi strategis                                   | 0,05       | 3      | 0,15            |
| 2                | Langsung dilayani dokter                           | 0,10       | 4      | 0,40            |
| 3                | Menjadi tempat rujukan                             | 0,10       | 3      | 0,30            |
| 4                | Sarana dan Prasarana memadai                       | 0,10       | 3      | 0,30            |
| 5                | Terakreditasi SNARS                                | 0,10       | 4      | 0,40            |
| 6                | Memiliki SDM usia muda                             | 0,05       | 2      | 0,10            |
| <b>Subtotal</b>  |  | <b>0,5</b> |        | <b>1,65</b>     |
| <b>Kelemahan</b> |  |            |        |                 |
| 1                | Lokasi RSUD Cengkareng tidak dekat dari jalan raya | 0,05       | 3      | 0,15            |
| 2                | Penumpukan pasien karena rawat inap penuh          | 0,15       | 2      | 0,30            |
| 3                | Jumlah dokter umum tidak sesuai                    | 0,10       | 2      | 0,20            |
| 4                | Lama pasien >8jam masih banyak                     | 0,10       | 3      | 0,30            |
| 5                | Gedung IGD yang sempit                             | 0,10       | 2      | 0,20            |
| <b>Subtotal</b>  |  | <b>0,5</b> |        | <b>1,15</b>     |
| <b>Total</b>     |  | <b>1</b>   |        | <b>2,80</b>     |

**Tabel 6. Matrik EFE IGD RSUD Cengkareng**

| No              | Critical Success Factor      | Bobot      | Rating | Skor Pembobotan |
|-----------------|------------------------------|------------|--------|-----------------|
| <b>Peluang</b>  |                              |            |        |                 |
|                 | Promosi dari pasien          | 0,15       | 4      | 0,45            |
|                 | Kerjasama dengan faskes lain | 0,10       | 4      | 0,40            |
|                 | Perkembangan teknologi maju  | 0,1        | 3      | 0,30            |
|                 | Pelanggan loyal              | 0,15       | 4      | 0,60            |
| <b>Subtotal</b> |                              | <b>0,5</b> |        | <b>1,75</b>     |
| <b>Ancaman</b>  |                              |            |        |                 |
|                 | Pesaing RSUD Cengkareng      | 0,20       | 2      | 0,40            |
|                 | Persaingan alat canggih      | 0,15       | 2      | 0,30            |
|                 | Tingkat kenyamanan tinggi    | 0,10       | 2      | 0,20            |

|                      |            |   |             |
|----------------------|------------|---|-------------|
| Promosi lebih gencar | 0,05       | 3 | 0,15        |
| <b>Subtotal</b>      | <b>0,5</b> |   | <b>1,05</b> |
| <b>Total</b>         | <b>1</b>   |   | <b>2,80</b> |

Keterangan:

Bobot : 1 (sangat penting) sampai 0 (tidak penting)

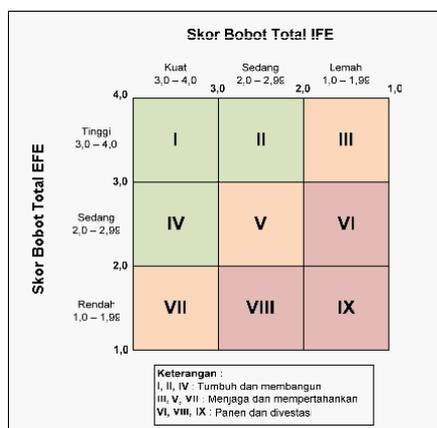
Rating : 1(dibawah rata-rata) sampai 4 (sangat bagus)

Skor : Pengalihan antara bobot dan rating

**Tabel 7. Matriks TOWS IGD RSUD Cengkareng**

|  | <b>Kekuatan (Strength-S)</b>  | <b>Kelemahan (Weakness-W)</b>   |
|--|---|---|
| <b>Internal</b>  | 1. Lokasi strategis<br>2. Langsung dilayani dokter<br>3. Menjadi tempat rujukan<br>4. Sarana dan Prasarana              | 1. Lokasi jauh dari jalan raya<br>2. Stagnasi pasien IGD<br>3. Jumlah dokter umum terbatas<br>4. Efisiensi waktu kurang           |
| <b>Eksternal</b>   | 5. Terakreditasi SNARS<br>6. Memiliki SDM usia muda   | 5. Luas gedung terbatas   |
| <b>Peluang (Opportunities-O)</b>   | <b>Strategi SO</b>  | <b>Strategi WO</b>  |
| 1. Promosi dari pasien<br>2. Kerjasama dengan faskes lain<br>3. Perkembangan teknologi maju<br>4. Pelanggan loyal        | 1. Meningkatkan kualitas layanan<br>2. Meningkatkan kerjasama<br>3. Membuat aplikasi online<br>4. Menjadi pusat rujukan | 1. Penambahan SDM<br>2. Melakukan promosi melalui berbagai media<br>3. Peningkatan efisiensi ruang<br>4. Luas gedung IGD terbatas |
| <b>Ancaman (Treats-T)</b>  | <b>Strategi ST</b>  | <b>Strategi WT</b>  |
| 1. Pesaing RSUD Cengkareng<br>2. Persaingan peralatan canggih<br>3. Tingkat kenyamanan tinggi<br>4. Promosi lebih gencar | 1. Menambah layanan unggulan<br>2. Menggunakan alat terbaru   | 1. Membentuk tim pemasaran untuk meningkatkan promosi<br>2. Meningkatkan kenyamanan   |

Matriks IE IGD RSUD Cengkareng digambarkan pada matriks berikut:



Keterangan:

Skor Bobot Total IFE IGD RSUD

Cengkareng: 2,80

Skor Bobot Total EFE IGD RSUD Cengkareng: 2,80

Dari Matriks IE didapatkan bahwa IGD RSUD Cengkareng berada di sel V, maka strategi yang akan dilakukan adalah *Hold dan Maintain*

Sumber : David (2009, p344)

**Gambar 1. Matriks IE**

## PEMBAHASAN

Setiap pasien yang datang ke IGD rumah sakit tentu membutuhkan pertolongan selain tepat dan cepat, juga dikelola oleh pemberi pelayanan yaitu dokter dan perawat yang dengan kompetensi dan kemampuannya sehingga dapat menjamin penanganan gawat darurat dengan response time sesuai standar pelayanan minimal. Melalui peningkatan, sumber daya manusia, sarana juga prasarana serta manajemen Instalasi Gawat Darurat sesuai dengan standar maka hal di atas dapat dicapai. Sesuai dengan Akreditasi KARS 2012, maka dalam menjalankan pelayanan di rumah sakit harus memenuhi standar mutu, jaminan rasa aman dan perlindungan terhadap dampak pemberian layanan.

Menteri Kesehatan Republik Indonesia telah menetapkan keputusan Nomor 856 Tahun 2009 tentang Standar Instalasi Gawat Darurat (IGD) Rumah Sakit telah menjelaskan prinsip umum penyelenggaraan pelayanan di Instalasi Gawat Darurat yaitu setiap Rumah Sakit harus mempunyai pelayanan gawat darurat dengan kemampuan melakukan pemeriksaan awal jenis kasus gawat darurat, melakukan stabilisasi dan resusitasi (*life saving*), dilaksanakan selama 24 jam terus menerus. Selain itu Rumah Sakit tidak diperbolehkan menerima uang muka ketika menerima kasus gawat darurat. Instalasi ini didasari oleh organisasi yang terintegrasi terdiri dari multiprofesi juga multidisiplin sekaligus memiliki struktur organisasi fungsional dimana terdapat unsur pelaksana dan pimpinan, yang harus bertanggung jawab atas pelaksanaan pelayanan pasien gawat darurat di IGD yang dipimpin oleh dokter.

RSUD Cengkareng merupakan Rumah Sakit Kelas B sehingga termasuk dalam klasifikasi Pelayanan Instalasi Gawat Darurat Level III, layanan yang diberikan adalah: diagnostic penyakit, menangani masalah Airway Breathing Circulation (ABC) sampai alat bantu napas ventilator, selain itu juga bisa menilai disabilitas, pemakaian obat, EKG defibrilasi, melakukan observasi High Care Unit dan Bedah Cito.

Faktor internal IGD RSUD Cengkareng yang menjadi kekuatan seperti lokasi ruangan IGD dengan akses yang mudah dijangkau dekat dengan pintu masuk sudah memenuhi standar. Sesuai dengan Pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat Bina Pelayanan Penunjang Medik dan Sarana Kesehatan Kementerian Kesehatan Tahun 2012 menyatakan bahwa bangunan terletak di lantai dasar dengan akses yang mudah dicapai, dan bisa untuk menampung beberapa ambulans. Alur yang singkat, sejak pasien datang sudah langsung bertemu dengan dokter yang berada di ruangan triage dan langsung dilayani sehingga response time IGD tahun 2020 mencapai 97,96% dari target 100%. Petugas Kesehatan di IGD rata-rata berusia muda dengan persyaratan kompetensi Basic Training Cardiac Life Support (BTCLS) untuk perawat dan untuk dokter memiliki persyaratan sertifikat Advance Cardiac Life Support (ACLS) dan Advance Traumatic Life Support (ATLS) yang masih berlaku. RSUD Cengkareng sudah terakreditasi SNARS dengan pencapaian peripurna dan menjadi rumah sakit rujukan regional Jakarta Barat.

Faktor internal yang menjadi kelemahan adalah lokasi RSUD Cengkareng yang jauh dari jalan raya, sehingga masyarakat kurang mengetahui lokasi ini walaupun sudah dibantu dengan GPS melalui aplikasi Google Maps kadangkala masih sulit karena dikelilingi pemukiman padat penduduk dimana ada jalan yang tidak bisa dilalui oleh kendaraan roda empat. Selain itu kelemahan yang kedua adalah terjadinya penumpukan pasien akibat dari tempat tidur di rawat inap yang penuh dan pasien menolak untuk dirujuk, pasien yang datang mencapai 80 orang per hari dengan tingkat keparahan sedang dan berat, dimana ruangan intensif hanya berjumlah 8 tempat tidur dengan keseluruhan 400 tempat tidur, masih belum sesuai dengan persyaratan jumlah minimal ruang ICU yaitu 5% dari jumlah total tempat tidur. Hal tersebut di atas menjadi penyebab utama lama pasien di IGD yang kurang dari 8 jam hanya mencapai 53,5% dari total seluruh kunjungan.

Setiap shift di IGD RSUD Cengkareng disediakan 9-10 orang perawat dan 3 orang dokter umum, jumlah dokter umum saat ini masih 10 orang dari seharusnya 15 orang. Untuk fasilitas gedung IGD RSUD Cengkareng dengan luas 546 m<sup>2</sup> dengan kapasitas 18 tempat tidur, 3 diantaranya tempat tidur isolasi dengan jumlah kunjungan 80 pasien sehari dan rata-rata lama pasien di atas 8 jam, maka perlu efisiensi tempat dan waktu pelayanan.

Faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang bagi IGD RSUD Cengkareng adalah adanya promosi dari pasien yang mengajak keluarga atau kenalannya datang ke RSUD Cengkareng, selain itu melalui unit marketing sudah dilakukan kerja sama baik dengan institusi sektor kesehatan, industri maupun pendidikan juga asuransi swasta. RSUD Cengkareng berusaha mengikuti perkembangan teknologi melalui unit Sistem Informasi Manajemen membuat inovasi seperti reservasi pendaftaran online juga untuk pelaporan di IGD sudah masuk ke dalam Sistem Informasi sehingga memudahkan pengguna untuk penyimpanan data. Masyarakat di sekitar RSUD Cengkareng sangat loyal terhadap organisasi ini dibuktikan salah satunya dengan menolaknya pasien dan keluarga untuk dirujuk ke RS lain dan bersedia menunggu sampai ruangan tersedia, hal ini yang menjadi salah satu faktor penyebab menumpuknya pasien di IGD.

Faktor lingkungan eksternal yang menjadi kelemahan adalah banyaknya Rumah Sakit di wilayah Jakarta Barat yang menyediakan pelayanan sejenis, total berjumlah 16 Rumah Sakit swasta dimana sebagian besar memiliki fasilitas gedung dengan suasana nyaman, dilengkapi dengan peralatan kedokteran yang canggih serta melakukan kegiatan promosi secara intens.

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) merupakan instrument untuk menilai serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama pada suatu organisasi (13). Pada matriks IFE yang diperoleh, memperlihatkan total skor bobot kekuatannya adalah 1,65 dan total skor bobot kelemahannya sebesar 1,15. Dengan membandingkan antara kekuatan dan kelemahan dimana nilai kekuatan lebih besar daripada kelemahan maka IGD RSUD Cengkareng dapat memberdayaupayakan kekuatannya dan berusaha untuk menutupi kelemahannya.

Dari total skor IFE IGD RSUD Cengkareng mencapai 2,80 menunjukkan bahwa IGD RSUD Cengkareng sudah mampu mengelola kekuatan internalnya dan mampu mengendalikan kelemahannya dengan baik, dengan demikian IGD RSUD Cengkareng memiliki posisi internal yang rata-rata (Average).

Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE) merupakan instrument untuk menilai serta mengevaluasi peluang dan ancaman utama pada suatu organisasi (14). Pada matriks EFE yang diperoleh menunjukkan total skor bobot peluang IGD RSUD Cengkareng adalah sebesar 1,75 dan total skor bobot ancaman sebesar 1,05. Dengan memperhatikan perbandingan nilai peluang dan ancaman, maka tampak perbedaan yang signifikan maka IGD RSUD Cengkareng. Jadi total skor EFE IGD RSUD Cengkareng adalah 2,80 yang menunjukkan bahwa IGD RSUD Cengkareng bisa memanfaatkan apa yang menjadi peluang untuk menurunkan potensi ancaman yang muncul dan memiliki posisi menengah (Medium).

Dari Matriks IE, posisi dari IGD RSUD Cengkareng ada di sel V yaitu strategi pertahankan dan pelihara (Hold and Maintain) dimana strategi yang harus dilakukan adalah Market Penetration dan Product Development.

Untuk meningkatkan pencapaian organisasi dengan perencanaan strategis yang tepat, dapat menggunakan matriks TOWS. Matriks TOWS didapatkan dengan cara mengawinkan antara faktor internal dan faktor eksternal (15).

Dari hasil analisis Matriks TOWS didapatkan strategi SO, WO, ST dan WT. Strategi SO yaitu meningkatkan kualitas pelayanan IGD, meningkatkan kerjasama dengan pihak lain baik institusi kesehatan maupun non kesehatan, membuat aplikasi pendaftaran secara online dan tetap menjadi pusat rujukan baik regional maupun rujukan nasional.

Dari Strategi WO didapatkan strategi berupa peningkatan jumlah SDM sesuai standar, melakukan promosi IGD RSUD Cengkareng melalui berbagai media, peningkatan efisiensi ruangan dan efisiensi waktu pelayanan sehingga memperpendek waktu pelayanan di IGD RSUD Cengkareng. Sedangkan Strategi ST berupa penambahan layanan unggulan selain yang sudah ada yaitu pelayanan Hemodialisis dan kateterisasi jantung seperti layanan Traumatic Center yang dilengkapi dengan peralatan kedokteran terbaru, sementara strategtan yang WT berupa pembentukan tim pemasaran yang handal untuk meningkatkan promosi,serta meningkatkan kenyamanan bagi pasien dan pengunjung.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat disampaikan adalah IGD RSUD Cengkareng mempunyai kemampuan untuk memberdayakan komponen internal yang ada dan mampu memanfaatkan serta mengendalikan komponen eksternal. Sehingga saran yang direkomendasikan adalah mempertahankan dan memelihara kondisi organisasi IGD RSUD Cengkareng dan untuk mencapai visi RSUD Cengkareng yaitu Menjadi Rumah Sakit Terbaik Pilihan Masyarakat maka disarankan melaksanakan beberapa strategi sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan dan SDM
2. Meningkatkan kerjasama dengan instansi kesehatan dan non kesehatan
3. Melakukan kegiatan promosi oleh tim pemasaran di berbagai media
4. Membuat layanan unggulan Trauma Center
5. Meningkatkan kenyamanan bagi pasien dan pengunjung

## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti S., Arso S., Fatmasari E. Analisis Proses Perencanaan Dan Evaluasi Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal Instalasi Gawat Darurat Di Rsud Dr. R. Soetijono Blora. *J Kesehatan Masy.* 2017;5(4):137–44.
- Perceka AL. Hubungan Mutu Pelayanan Keperawatan dengan Kepuasan Pasien di Ruang IGD RSUD dr. Slamet Garut. *J Ilm Adm Publik.* 2016;2(1):58–67.
- Ayuningtyas D. Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan. Konsep dan Langkah Praktis. Depok: PT.RajaGrafindo Persada.; 2020.
- Fransisren, Gani A. Systematic Review: Perencanaan Strategis Rumah Sakit Di Erapandemi Vuca (Volatile, Uncertain, Complex, Ambigüe) Coronavirus Disease 2019 (COVID-19). *J Kesehatan Al-Irsyad.* 2021;14(2).
- Rangkuti F. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama; 2010.
- Dukcapil. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil [Internet]. 2021. Available from: <https://kependudukancapil.jakarta.go.id/>
- RSUD Cengkareng. RSB RSUD CENGKARENG 2018-2022 Revisi(2).
- Lambogija A, Rottie J, Karundeng M. Hubungan Perilaku Dengan Kemampuan Perawat Dalam Melaksanakan Keselamatan Pasien (Patient Safety) Di Ruang Akut Instalasi Gawat Darurat Rsup Prof. Dr. R. D. Kandou Manado. *e-Journal Keperawatan (e-Kep)* [Internet]. 2016;4(Juli 2016):1–8. Available from: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jkp/article/view/12916/12503>
- Komisi Akreditasi Rumah Sakit. Akreditasi Rumah Sakit, Standar Akreditasi Versi 2012. 1st ed. Jakarta; 2012.
- Kementerian Kesehatan. Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 856 Tahun 2009 tentang Standar Instalasi Gawat Darurat (IGD) Rumah Sakit. 2009.
- RSUD Cengkareng. Profil RSUD Cengkareng [Internet]. 2020. Available from: <https://www.rsudcengkareng.com/web/profil>
- Direktorat Bina Upaya Kesehatan. Pedoman Teknis Bangunan Rumah Sakit Ruang Gawat Darurat. 2012.
- Ningsih A, Hamamah. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE) Buah Naga Organik (*Hylocereus Undatus*). *J Yudharta.* 2013;1–10.
- Astuti AMI, Ratnawati S. Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *J Ilmu Manaj.* 2020;17(2):58–70.
- Liani D. Analisis TOWS dalam Menentukan Strategi Pemasaran guna Meningkatkan Volume Penjualan pada CV Permadi Karya Mandiri Blitar. *J Penelit Manaj Terap.* 2019;4(2):200–10.