
HIERARCHY PROCESS TO DEVELOP BUSINESS MODEL LEAN CANVAS TO X WOMEN AND CHILDREN'S HOSPITAL

Amran

amran@unismuh.ac.id

Universitas Muhammadiyah Makassar

Mira

Universitas Muhammadiyah Makassar

Muttiarni

Universitas Muhammadiyah Makassar

Muhaimin

Universitas Muhammadiyah Makassar

Abstract

Rumah sakit merupakan unit khusus yang menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat. Peningkatan jumlah rumah sakit saat ini sejalan dengan kebutuhan masyarakat dalam mengakses dan menggunakan fasilitas kesehatan. Masyarakat yang mengakses rumah sakit (RS) bukan hanya dari orang sakit saja melainkan saat ini orang sehat pun turut mengakses pelayanan rumah sakit. Banyaknya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan mendorong peningkatan jumlah rumah sakit (RS) saat ini, Salah satunya rumah sakit (RS) dikota makassar dimana tercatat ada 30 rumah sakit yang telah berdiri dan 7 diantaranya merupakan rumah sakit ibu dan anak. Banyaknya jumlah rumah sakit yang berdiri menyebabkan ketatnya persaingan antar pelayanan rumah sakit khususnya terkait rumah sakit Ibu dan anak. Hal ini membuat setiap rumah sakit (RS) khususnya rumah sakit ibu dan anak harus memiliki tujuan dan strategi yang jelas dalam menjalankan bisnisnya agar dapat bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat. Salah satu rumah sakit ibu dan anak yang baru berdiri saat ini dikota makassar yaitu RS X sedang menghadapi permasalahan dalam pengelolaan rumah sakit (RS) khususnya terkait pelayanan dan strategi bisnis yang dijalankan. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis model bisnis RS X melalui pendekatan model bisnis lean canvas dan analisis SWOT. Adapun analisis model dilakukan untuk mengetahui sekaligus mengevaluasi model bisnis yang digunakan RS X sebagai strategi bisnis selama ini dan selanjutnya melakukan analisis pendekatan model *business lean canvas* yang merupakan model yang hampir sama dengan *business model canvas* (BMC) yang terdiri dari 9 indikator kerja. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan 7 indikator kerja. Adapun model bisnis *lean canvas* digunakan karna *lean canvas* dalam prosesnya tergolong sederhana yang goalnya adalah memudahkan Rumah Sakit (RS) untuk menganalisa dan

memperbaiki masalah yang dihadapi, khususnya RS yang baru didirikan sehingga sesuai dengan kondisi permasalahan RS X. Selanjutnya melakukan analisis SWOT sebagai langkah dalam menganalisis kemampuan RS X dalam menerapkan dan menjalankan model bisnis yang digunakan. Adapun teknik pengolahan dan analisis data meliputi: 1) Analisis deskriptif bagaimana kondisi 2 Rumah Sakit (RS) X ini. 2) melakukan Pemetaan model bisnis Rumah Sakit (RS) dengan menggunakan LC, yaitu pemetaan model bisnis dengan melakukan ‘potret’ pada tujuh elemen LC melalui diskusi grup terfokus dari responden. 3) Analisis SWOT masing-masing elemen, yaitu dilakukan analisis SWOT pada ketujuh elemen lean canvas. Selanjutnya dari hasil analisis dan olahan data maka diketahui kekuatan dan kelemahan sebagai key dan strategis internal serta peluang dan ancaman sebagai faktor strategis eksternal melalui FGD. 4) Merekomendasikan Perbaikan strategi bisnis Rumah Sakit (RS), yaitu hasil dari analisis SWOT penelitian untuk melakukan perbaikan kedepannya 5) Perbaikan model bisnis Rumah Sakit (RS) X *Women and Children’s Hospital*, yaitu hasil rumusan dari hasil perubahan-perubahan yang terjadi pada model bisnis sebelumnya dan analisis SWOT yang telah disempurnakan. Hasilnya berupa satu atau beberapa strategi pengembangan bisnis Rumah Sakit (RS) X *Women and Children’s Hospital*. Target Luaran: 1) Faktor Kunci Pengembangan Rumah sakit (RS), 2) Publikasi pada jurnal nasional terakreditasi sinta 2 (Jurnal Atestasi), 3) dokumentasi kegiatan Penelitian dalam bentuk video di Youtube.

Kata Kunci : Bussiness Lean Kanvas,

A. PENDAHULUAN

Rumah Sakit (RS) merupakan bagian dari sistem kesehatan. Rumah sakit menjadi tempat perawatan sekaligus peristirahatan bagi orang sakit, meskipun saat ini rumah sakit juga menjadi tempat pelayanan untuk orang yang sehat. Rumah sakit menyediakan pelayanan gawat darurat, juga sebagai pusat ahli pengetahuan dan teknologi dan berfungsi sebagai pusat rujukan. Rumah sakit menjadi salah satu kebutuhan utama bagi masyarakat, terlebih ketika sedang mengalami masalah kesehatan yang memerlukan perawatan intensif. Kebutuhan akan ketersediaan pelayanan rumah sakit saat ini didorong dengan banyaknya pendirian rumah sakit termasuk rumah sakit di kota makassar. Perkembangan rumah sakit di kota makassar begitu pesat, hal ini dapat terlihat dari jumlah rumah sakit di kota makassar yang terdiri dari 30 unit dengan sebaran jenis rumah sakit dibawah ini

Tabel 1. 1 Daftar Rumah Sakit di Kota Makassar

No	Nama Rumah Sakit	Wilayah	Jenis	Alamat
1	RSU Dr. Wahidin Sudirohusodo	Makassar	RSU	Jl. Perintis Kemerdekaan Km. 11 Tamanlanrea, Makassar
2	RSU Labuang Baji Makassar	Makassar	RSU	Jl. Dr Sam Ratulangi No 81, Makassar
3	RSU Haji Makassar	Makassar	RSU	Jl. Daeng Ngeppe 2, Makassar

4	RSU Pelamonia	Makassar	RSU	Jl. Jend. Sudirman No. 27, Makassar
5	RS Bhayangkara Polda Sulsel	Makassar	RS	Jl. Letjen Pol. Mappaoudang, Makassar
6	RS Lanud Hasanuddin	Makassar	RS	Jl. Dakota Lanud Hasanuddin, Makassar
7	RS Jiwa Pusat Ujung Pandang	Makassar	RS	Jl. Lanto Dg. Pasewang 34, Makassar
8	Rs. Kusta Makassar	Makassar	RS	Jl. Pangerakang No. 67, Daya Makassar
9	RS Stella Maris	Makassar	RS	Jl. Somba Opu No. 273, Makassar
10	Rs Akademis Jaury Jusuf Putera	Makassar	RS	Jl. G. Bulusaraung 57 A, Makassar
11	RSU Luramay	Makassar	RSU	Jl. AP Pettarani Blok E19/11, Makassar 90142
12	RS Hikmah	Makassar	RS	Jl. Josef Latumahina 1, Makassar
13	RSU Islam Faisal	Makassar	RSU	Jl. AP Pettarani, Makassar 90222
14	RS Ibnu Sina	Makassar	RS	Jl. Urip Sumoharjo Km.4, Makassar
15	RS Grestelina	Makassar	RS	Jl. Hertasing, Makassar
16	RS Al Jala Ammari Lantamal	Makassar	RS	Jl. Satando No. 27, Makassar
17	RSB Restu	Makassar	RSB	Jl. A. Mappanyuki 27, Makassar
18	RSB Sentosa	Makassar	RSB	Jl. Jend. Sudirman 44, Makassar
19	RSB Siti Fatima Ujung Pandang	Makassar	RSB	Jl. Gunung Merapi 73 Makassar
20	RSB siti Miriam	Makassar	RSB	Jl. Lamadukelleng 8, Makassar
21	RSB Wahyu	Makassar	RSB	Jl. Lacukang 10/19, Makassar
22	RSIA Catherine Booth	Makassar	RSIA	Jl. Arief Rate 15, Makassar
23	RS Pendidikan Unhas	Makassar	RSU	Jl. Perintis Kemerdekaan Km.10, Makassar
24	RSB Pertiwi	Makassar	RSB	Jln. Sudirman
25	RS Bahagia Ibu dan Anak	Makassar	RSIA	Jln. Minasa Upa No.9, Makassar
26	RS X	Makassar	RSIA	Jl. AP Pettarani No. 82, Makassar
27	RSIA Sayang Bunda	Makassar	RSIA	Jl. Letjen Hertasing No.52, Makassar
28	RSIA Anandan Makassar	Makassar	RSIA	Jl. Andi Djemma
29	RSIA Aura Ibu	Makassar	RSIA	Jl. Buakana Blok C No.1
30	RSIA Sentosa	Makassar	RSIA	Jln. Jendral Sudirman No. 52

Sumber: <https://sulselprov.go.id/pages>

Tingginya pertumbuhan rumah sakit (RS) dikota Makassar tentunya berdampak pada peningkatan persaingan antar unit pelayanan kesehatan yang semakin ketat (Andini, 2006). Hal ini mengakibatkan pola persaingan yang terjadi menjurus ke *win-lose situation* karena tujuannya adalah *killing for survival* (Andriani, 2013). Lebih lanjut juga dijelaskan juga bahwa dunia persaingan yang semakin ketat dan kompetitif mengharuskan organisasi memiliki inovasi dan

strategi yang jelas agar mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Eppler et al. 2011). Untuk itu Rumah sakit (RS) perlu memahami faktor-faktor yang menjadi kunci dalam merumuskan upaya-upaya strategis terhadap pengelolaan rumah sakit kedepannya. Pengelolaan rumah sakit yang optimal hendaknya dilakukan secara tepat agar aktivitas kerja rumah sakit dapat berjalan lancar dan mampu berdaya saing (Darmawati, 2007). Pengelolaan suatu rumah sakit dapat dilihat melalui model bisnis yang digunakan. Model bisnis rumah sakit berfokus pada aspek pelayanan kesehatan terhadap masyarakat. Model bisnis menjadi gambaran bagaimana aktivitas rumah sakit berjalan dan berkembang. Adapun model bisnis digunakan berdasarkan kebutuhan dan kemampuan organisasi dalam menerapkannya. Terdapat berbagai model bisnis yang digunakan oleh organisasi namun beberapa model bisnis yang digunakan tidak sesuai dengan kebutuhan dan tujuan bisnis organisasi. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan di *X Women and Children's Hospital*, diketahui bahwa rumah sakit tersebut sering mengalami permasalahan dalam aktivitas bisnis yang dijalani khususnya terkait pelayanan dan pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan karena penerapan strategi pengelolaan rumah sakit yang kurang sesuai. Untuk itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis model bisnis yang digunakan oleh *X Women and Children's Hospital* melalui pendekatan model bisnis *lean canvas*.

X Women and Children's Hospital merupakan rumah sakit dibawah naungan PT Makassar ibu dan menjadi salah satu rumah sakit ibu dan anak dari 7 rumah sejenis yang ada dimakassar yang baru saja didirikan dan beralamat di Jl. AP Pettarani No. 82 Makassar. Sebagai rumah sakit yang baru tentu masih banyak hal yang belum diketahui khususnya terkait optimalisasi pelayanan secara efektif. Saat ini rumah sakit X masih dalam tahap proses pengumpulan informasi berkaitan dengan faktor-faktor kunci yang dibutuhkan dalam mengembangkan pelayanan rumah sakit yang lebih baik kedepannya. Sejalan dengan hal tersebut, dalam mengembangkan pelayanan rumah sakit yang berkualitas dan memiliki kemampuan daya saing yang unggul, diperlukan suatu model bisnis yang tepat sebagai strategi dalam meningkatkan mutu pelayanan secara optimal dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Model bisnis rumah sakit menjadi kebutuhan penting dalam mengevaluasi pengelolaan bisnis selama ini sekaligus berguna dalam mengembangkan aktivitas pelayanan rumah sakit secara efektif, maka dari itu peneliti menawarkan bisnis model *lean canvas* terhadap pengembangan aktivitas pelayanan *X Women and Children's Hospital* sebagai suatu strategi yang optimal.

Model lean canvas merupakan adaptasi dari *Business Model Canvas* (BMC) yang diciptakan oleh Ash Maurya dalam membuat semangat *lean* (perampingan). Meskipun awalnya memiliki dasar yang sama dengan *Business Model Canvas*, akan tetapi terdapat beberapa perbedaan yang harus diketahui dalam menggunakan *lean canvas*. Pada *Business Model Canvas* (BMC) terdapat 9 elemen yang digunakan sebagai indikator, sedangkan untuk *model lean canvas* hanya menggunakan 7 elemen sebagai indikator dasar kerja. *Lean canvas* sangat cocok digunakan dalam pengembangan bisnis yang baru didirikan dimana *lean canvas* dalam pelaksanaannya tergolong sederhana dan memiliki keunggulan dalam menganalisis dan memperbaiki masalah yang dihadapi. *Model lean canvas* lebih berfokus pada masalah dan sebagai alat untuk menyederhanakan dan mendokumentasikan model bisnis serta mengukur kemajuan dalam bisnis. *X Women and Children's Hospital* sebagai salah satu rumah sakit ibu dan anak perlu menggunakan *model lean canvas* sebagai salah satu metode untuk dapat melakukan optimalisasi pelayanan dengan langkah awal memetakan problem yang ada untuk mencari solusi yang tepat.

Penelitian mengenai strategi bisnis melalui *lean canvas* telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti penelitian yang dilakukan oleh Tuti Wediawati & Ella Fitria Rahmayani (2021) dan Rohmat Yuhdi & Beni Suranto (2021). Penelitian Tuti Wediawati & Ella Fitria Rahmayani (2021) mengungkapkan bahwa penggunaan *lean canvas* di dalam merancang model bisnis pada bisnis jasa toekang Coekoer dinilai cocok. Hal tersebut dikarenakan *lean canvas* sangat bagus pada bisnis-bisnis baru atau startup. *Lean canvas* menawarkan kemudahan dan kesederhanaan serta berfokus pada pengembangan bisnis Toekang Coekor di dalam menemukan *Unique Value Proposition* (UVP). Lebih lanjut dalam penelitian Rohmat Yuhdi & Beni Suranto (2021) dijelaskan bahwa pengembangan startup safir untuk menentukan model menggunakan *lean canvas* sangatlah membantu. Hal tersebut disebabkan dalam penentuan bisnis model membutuhkan sebuah permodelan yang memberikan gambaran menyeluruh terhadap proses bisnis yang direncanakan atau menjelaskan bisnis yang sedang berjalan, *lean canvas* membantu merancang model bisnis sesuai dengan masalah, target pasar, dan bagaimana cara suatu startup rintisan dapat menghasilkan keuntungan.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menerapkan model bisnis *lean canvas* di *X Women and Children's Hospital* sebagai rumah sakit yang baru beberapa tahun berdiri dan beroperasi dengan tujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi masalah lebih awal, sehingga dapat meminimalisir resiko dan dapat melakukan efisiensi dan efektifitas pengelolaan rumah sakit secara optimal. Adapun fokus penelitian ini ialah menganalisa model bisnis yang digunakan oleh *X Women and Children's Hospital* melalui penerapan model bisnis *lean canvas* terhadap pengembangan rumah sakit, serta menentukan faktor kunci apa saja yang mempengaruhi strategi pengembangan rumah sakit kedepannya.

B. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Model Bisnis

Konsep model bisnis merupakan sesuatu yang baru. Konsep model bisnis pertama kali populer sejak tahun 1990 ke atas ketika model bisnis dan perubahan lingkungan bisnis menjadi konteks diskusi yang diakitkan dengan perkembangan internet dimasa itu (Afuah, 2003). Beberapa tahun belakangan ini, model bisnis digunakan sebagai cara yang umum dalam menjelaskan bagaimana interaksi perusahaan terhadap para pemangku kepentingan (Zott dan amit, 2003). Banyak penelitian yang telah mengembangkan berbagai definisi mengenai model bisnis dan secara garis besar pengertian model bisnis terbagi menjadi 3 bagian tertentu diantaranya model bisnis sebagai metode atau cara, model bisnis dilihat dari komponen-komponen yang dimiliki, dan model bisnis diartikan sebagai strategi bisnis.

Pengertian model bisnis sebagai metode ialah model bisnis merupakan suatu cara untuk menciptakan nilai, sedangkan pengertian model bisnis dilihat dari komponen diartikan ketika model bisnis terdiri dari serangkaian komponen produk, manfaat, pendapatan, pelanggan, aset, dan pengetahuan. Terakhir pengertian model bisnis sebagai strategi bisnis ialah model bisnis menjadi alat yang digunakan untuk merumuskan strategi pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Secara umum, model bisnis adalah sebuah pernyataan tentang bagaimana perusahaan membuat dan menentukan sebuah nilai tambah di dunia kerja, termaksud di antaranya ialah kombinasi dari produk, pelayanan yang kompetitif, citra perusahaan, distribusi dan manajemen sumber daya serta infrastruktur perusahaan.

2. Model Bisnis Canvas

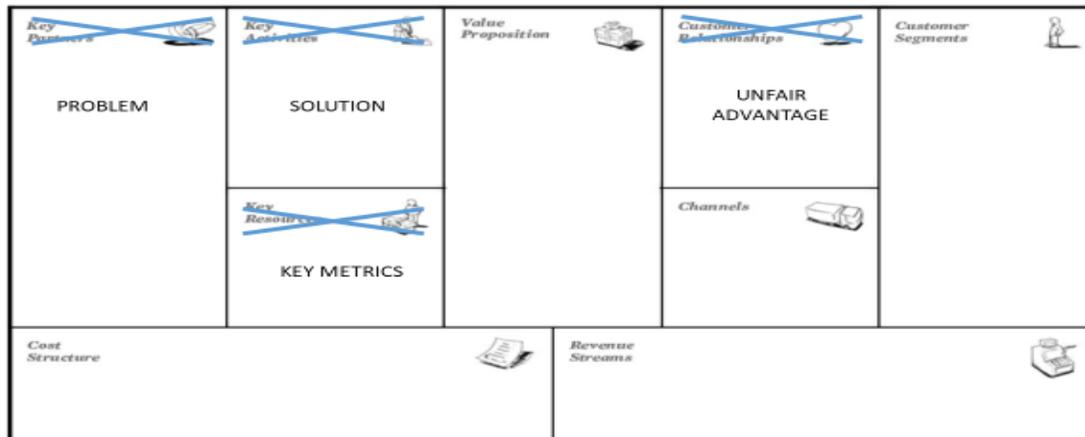
Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis kanvas merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi atau perusahaan dalam menciptakan, menerapkan, dan menyesuaikan suatu nilai. Saat ini, kepastian dalam menggunakan konsep model bisnis itu tidak ada. Maka dari itu, konsep model bisnis kanvas dapat menjadi konsep yang dapat digunakan bersama yang dapat memungkinkan untuk menggambarkan dan memodifikasi model bisnis untuk membuat alternatif kebijakan strategi yang baru.

Dalam buku yang berjudul “*Business Model Generation*” (2010), Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka model bisnis yang berbentuk kanvas dan terdiri dari sembilan kotak yang berisi elemen-elemen yang saling berkaitan. Model bisnis kanvas digambarkan melalui sembilan blok bangunan dasar yang menunjukkan logika tentang bagaimana sebuah perusahaan bermaksud untuk menghasilkan uang. Adapun sembilan blok ini diantaranya ialah sebagai berikut:

- 1) Segmen Pelanggan/Target pasar (*Customer Segment*)
- 2) Nilai tambah yang diberikan kepada para pelanggan (*Value propositions*)
- 3) Saluran yang berhubungan dengan para pelanggan (*Channel*)
- 4) Tipe hubungan yang ingin dijalin dengan para pelanggan (*Customer Relationships*)
- 5) Pendapatan yang diterima perusahaan dari masing-masing segmen (*Revenue Streams*)
- 6) Sumber daya utama yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan model bisnis (*Key Resources*)
- 7) Kegiatan-kegiatan utama yang perlu dilakukan perusahaan (*Key activities*)
- 8) Mitra utama dalam bisnis (*Key partnership*)
- 9) Komponen-komponen biaya yang digunakan (*Cost structure*)

Proses penggambaran blok yang ada dalam Lean Canvas dan Business Model Canvas sangat mirip, hanya ada perbedaan di beberapa judul yang ada di dalam blok yang tersedia. Pada proses ini dilakukan dua kali dikarenakan sebelum menggunakan Lean Canvas, terlebih dahulu untuk mengembangkan dan menampung ide-ide yang telah kami dapat dalam penentuan ide masing-masing blok yang tersedia di dalam

Perubahan canva.



Sumber: Hasil Olahan Data 2022

Pada gambar yang tertera didapatkan beberapa perubahan dalam blok yang ada di *Learn Canvas* dapat dijelaskan kedalam tabel sebagai berikut:

Perubahan Blok pada *Business Model Canvas* ke *Learn Canvas*

BMC	Keterangan	Learn Canvas	Keterangan
<i>Key partner</i>	Sebagai mitra usaha pengembangan usaha	<i>Problem</i>	Masalah-masalah yang dihadapi oleh konsumen
<i>Key Activities</i>	Sebagai mitra usaha pengembangan usaha	<i>Solution</i>	Suatu solusi yang mungkin atas masalah blok problem
<i>Key Resources</i>	Sumber daya utama yang dibutuhkan untuk membuat suatu model bisnis bekerja	<i>Key Metrics</i>	Aktivitas utama yang akan digunakan untuk melacak penggunaan solusi
<i>Customer Relationship</i>	Hubungan pelanggan adalah bagaimana suatu perusahaan dapat menjalin dan memelihara suatu hubungan dengan pelanggan.	<i>Unfair advantage</i>	keunggulan yang benar benar tidak dapat disalin dengan mudah oleh pesaing

Sumber: Hasil Olahan Data 2022

3. Model Bisnis *Lean Canvas*

Lean Canvas merupakan modifikasi dari model bisnis sebelumnya yaitu *model bisnis canvas*. Adapun *model bisnis canvas* pertama kali diperkenalkan oleh Osterwalder. Namun terdapat kritikan terhadap model bisnis ini sehingga *business model canvas* yang biasanya diterapkan di perusahaan yang sudah besar dan tidak sesuai jika diterapkan di perusahaan yang baru merintis. Adanya ketidaksesuaian yang terjadi mendorong Maurya untuk mencoba memodifikasi model bisnis canvas menjadi model bisnis yang lebih sederhana dan dapat

diterapkan oleh perusahaan baru yang dikenal dengan istilah model bisnis *lean canvas*. Model bisnis *lean canvas* sangat sesuai untuk diterapkan dalam mendorong optimalisasi di *X Women and Children's Hospital*.

Lean canvas ini adalah pengembangan dari lebih lanjut dari model bisnis *canvas*, dimana ada 9 komponen utama yang menjadi proses dalam penerapannya, namun dalam penelitian ini akan lebih disederhanakan menjadi 7 komponen sesuai kebutuhan yang akan digunakan sebagai indikator dasar kerja. Adapun 7 komponen tersebut, yang pertama ialah *Problem & Existing Alternative* yang berarti proses dalam mengidentifikasi dan menentukan permasalahan yang dihadapi dan mencari tahu solusi yang sudah ada sebelumnya. RS X harus mengidentifikasi tiga masalah utama yang akan diselesaikan, selanjutnya RS X perlu mengetahui usaha apa yang dilakukan para pesaing dalam menghadapi masalah tersebut. Yang kedua ialah *Customer Segment & Early Adopter* dimana RS X menentukan segmentasi pelanggan yang akan ditargetkan. Disini RS X perlu mencatat dan mengidentifikasi pelanggannya baik dari latar belakangnya ataupun kebutuhan yang diminati. Yang ketiga ialah *unique value proposition* atau keunikan bisnis dimana RS X menentukan keunikan bisnis yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing lainnya. Keunikan yang dimaksud dapat terlihat dari produk yang dipasarkan maupun pelayanan yang diberikan. Hal ini dapat menjadi pembeda utama yang dimiliki dibandingkan RS lainnya. Selain itu melalui *unique selling proposition* RS. X juga menentukan masalah prioritas yang perlu diselesaikan dan untuk siapa solusi itu ditujukan. Yang keempat ialah *solution* yaitu ialah menentukan solusi apa yang akan diberikan untuk pelanggan. Terdapat tiga fitur produk yang dibuat berdasarkan masalah yang dihadapi oleh pengguna pada bagian ini kemudian menyelesaikan permasalahan melalui solusi tersebut. Selanjutnya, yang kelima ialah menentukan metode (*channel*) yang akan digunakan dalam menjangkau calon pelanggan. Metode ini digunakan untuk menyampaikan solusi yang ditawarkan kepada calon pelanggan melalui media digital seperti Blogs, Website, Media Sosial (FB, IG, WA) dan media cetak lainnya. Yang keenam ialah *Revenue stream*. Berisi bagaimana RS Paramaount bekerja mencari uang, kemudian menghitung berapa jumlah pemasukan yang didapat dari seluruh *revenue stream* yang ada. Terakhir ialah mengenai *cost structur* atau biaya-biaya yang akan dikeluarkan. RS X melakukan identifikasi dan menghitung pengeluaran yang akan terjadi setiap bulannya.

Adapun manfaat *lean canvas* ialah dapat memudahkan dalam menemukan *unique value proposition* dari sebuah bisnis dengan mencari produk atau jasa yang dibutuhkan oleh konsumen. Dengan mencari *problem* dan *solution* yang kemudian akan dilanjutkan dengan produk atau jasa yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar atau tidak.

4. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*strenght, weakness, opportunity, treads*) merupakan satu dari serangkaian metode yang digunakan dalam melakukan penyusunan strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan perusahaan baik itu lingkungan internal maupun eksternal. Analisis SWOT berfokus kepada bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menggunakan peluang dan menghadapi ancaman yang ada. SWOT sendiri merupakan akronim dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman).

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman lingkungan

eksternal perusahaan. Menurut Johnson, Scholes & Sexty (1989), SWOT merupakan perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam memutuskan perencanaan strategis dalam berbagai terapan. Robinso (2007) mengatakan bahwa kerangka SWOT menyediakan dasar yang jelas dan teratur guna menjadi bahan diskusi dari berbagai informasi secara mendalam yang dapat memperbaiki kualitas dan pengambilan keputusan perusahaan. Proses yang dilalui tersebut menjadi bagian penting yang dilakukan perusahaan dalam menghasilkan kebijakan.

Analisis SWOT menjadi alat analisis yang cukup efektif dalam menemukan kekuatan dan peluang perusahaan. Hal tersebut digunakan perusahaan untuk menghadapi semua kelemahan dan ancaman yang akan datang guna mengambil keputusan strategis dalam bisnis. Diharapkan proses perencanaan strategis tersebut mampu mendorong perusahaan dalam menentukan keputusan yang efektif dan tepat sasaran. Melalui keputusan yang efektif dan tepat sasaran akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memahami kondisi internal dan mampu membaca kondisi eksternal perusahaan. Analisis SWOT membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan dan penentuan rencana strategis perusahaan.

Adapun analisis SWOT dalam penelitian ini berguna untuk mengukur dan mengevaluasi kemampuan internal dan eksternal RS X dalam menerapkan model bisnis *lean canvas* terhadap permasalahan pelayanan yang dihadapi. Melalui analisis SWOT juga dapat membantu RS X dalam melakukan pengambilan keputusan terkait proses pembentukan perencanaan RS X kedepannya secara efektif dan tepat sasaran.

III METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Metode ini digunakan untuk memperoleh gambaran informasi, penjelasan, dan kondisi yang berkaitan dengan obyek penelitian secara faktual, akurat, dan sistematis. Metode dalam penelitian ini juga menerapkan *model lean canvas* melalui wawancara dan FGD (*focus group discussion*) yang dilakukan terhadap informan. Adapun fokus penelitian ini dilakukan melalui analisis penerapan model bisnis *lean canvas* terhadap RS X dengan 7 indikator kerja, selanjutnya yaitu melakukan analisis SWOT dan menjabarkan hirarki model *lean canvas* melalui analisis SWOT dan terakhir menerapkan konsep matriks QSPM

Adapun konsep penerapan model *lean canvas* terhadap RS X dapat diuraikan dibawah ini.

Tabel 1. 2

Konsep lean canvas

7 bagian <i>Lean Canvas</i>	Aktivitas penerapan <i>lean canvas</i> yang dilakukan RS X
Problem & Existing Alternative	RS X harus mengidentifikasi masalah utama dan mengidentifikasi solusi apa yang dilakukan pesaing untuk memecah problem tersebut
Customer Segment & Early Adopter	RS X menentukan sasaran/target pasar kemudian mengidentifikasikan user barunya
Unique Value Proposition	RS X juga menentukan nilai yang menjadi diferensiasi bisnis dengan yang lain. Lanjut, menentulan masalah prioritas yang akan diselesaikan dan untuk siapa solusi ditujukan

Solution	Berisi setidaknya tiga fitur produk/jasa berdasarkan masalah yang ingin diselesaikan
Channel	Publikasi produk/jasa dari RS X melalui media blogs, website, dan media sosial lainnya
Revenue Stream	RS X harus mampu bekerja mencari uang, kemudian menghitung besaran pemasukan yang didapat dari seluruh revenue stream yang dimiliki
Cost Structure	RS X mengidentifikasi dan menghitung besaran pengeluaran yang akan terjadi setiap bulannya.

Selanjutnya, melakukan analisis SWOT dengan menjabarkan hirarki elemen SWOT seperti *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* (SWOT). Analisis SWOT dilakukan melalui kuadran SWOT yang bertujuan untuk mengatur atau mengklasifikasikan item-item yang akan diidentifikasi dalam dua komponen yakni yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Melalui analisis SWOT yang dilakukan dapat dirumuskan berbagai kemungkinan alternatif strategi dalam transformasi pengembangan pelayanan RS X.

IV. HASIL PENELITIAN

Adapun tahapan pertama yaitu melakukan analisis SWOT, seperti berikut ini

Tabel
Analisis SWOT

Elemen	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Segment Pasar	Mayoritas Pasien dari dalam (kota makassar) memberikan pemasukan tetap	Pasien diluar Kota Makassar masih sedikit	Market masih luas	Banyak kompetitor
Value Propotion	Memiliki layanan kesehatan yang memadai guna memenuhi kebutuhan para customer seperti klinik dokter, apotek, laboratorium klinik, dan optik, dan halo dokter	Sering terjadi perubahan jadwal pemeriksaan dan perawatan	berpeluang besar mengembangkan pangsa pasar di Sulawesi Selatan	Bila tidak ada inovasi dari strategi bisnis yang lama, akan sulit dengan pesaing dalam mengembangkan pasar di Sulawesi Selatan
Channels	Saluran distribusi yang digunakan oleh RS X milik sendiri sehingga dapat menekan biaya operasional.	Saluran distribusi RS X hanya di kota-kota besar saja, belum menjangkau kota kecil	RS X masih punya peluang bagus untuk membuat saluran distribusi produk dan layanan untuk kota-kota kecil se-Sulawesi Selatan	Bila tidak dapat memaksimalkan sistem informasi, maka RS X akan sulit menyampaikan produk dan layanan RS X kepada customer eksternal
Customer relationship	RS X memberikan harga khusus untuk produk dan layanan bagi pelanggan setianya.	Masih belum maksimal dalam menjalin komunikasi kepada pelanggannya	RS X memiliki sistem informasi yang handal, bila dimaksimalkan akan berpeluang mempertahankan customer lama dan	Kurang maksimalnya komunikasi yang dilakukan RS X terhadap keseluruhan pelanggan RS X terutama pelanggan eksternal dapat

			menambah customer baru	berpotensi pindahnya pelanggan RS X kepada pesaing dan pelanggan baru sulit dijangkau
Revenue Stream	Arus pendapatan RS X saat ini bersumber dari penjualan obat, jasa konsultasi kesehatan, penjualan optik, medical chek up dan pemeriksaan laboratorium	Arus pendapatan hanya didapat dari peserta atau pelanggan dari RS sendiri	Dengan layanan kesehatan yang semakin prima, RS X berpeluang besar untuk meningkatkan revenue streams nya, terutama revenue streams dari pelanggan diluar RSIA lain grup.	Kurang mengenalnya masyarakat umum tentang RS X adalah salah satu faktor mengapa pendapatan pelanggan dari luar RSIA lain grup sangat kecil, bila RS X tidak bisa membuat strategi yang sesuai maka potensi untuk menjangring pelanggan umum akan sangat sulit
Key resources	Layanan kesehatan berbasis teknologi informasi yang handal.	Manajemen masih belum bisa memaksimalkan sumberdaya untuk mendapatkan revenue stream	Harga obat yang kompetitif menjadi daya tarik tersendiri bagi pelanggan eksternal RS X	Bila masalah personalia tidak segera diatasi akan mengganggu operasional RS X, khususnya untuk menjangring pelanggan eksternal RS X
Key Activities	Kegiatan pelayanan berbasis teknologi informasi.	Beberapa kendala terjadi terhadap penyediaan stok barang terutama produk yang fast moving	Penawaran jasa pengadaan produk dari mitra yang semakin banyak, menjadikan RS X memiliki beberapa pilihan untuk menggunakannya	Biaya operasional yang tinggi dalam menjalankan key activities RS X dimasa datang
Key Partnership	Memiliki mitra dari berbagai RSIA lainsehingga menunjang untuk kegiatan operasional.	RS X belum memiliki modal usaha yang kuat untuk berkembang secara ekstrim.	Dengan adanya kepercayaan dari mitra selama bekerjasama dengan RS X, maka akan berpotensi jalinan kerjasama antara RS X dengan mitra berlangsung secara kesinambungan	Klausul kerjasama dengan mitra adalah bersifat kontrak. Dan memungkinkan kontrak dengan mitra tidak berlanjut, padahal keberadaan mitra dirasa sangat penting untuk mendukung pencapaian pengelolaan RS X

Berdasarkan data analisis swot terbut dapat di buatkan dalam kelemahan RS X pada jadwal pemeriksaan yang sering berubah, hal tersebut menjadi salah satu perhatian khusus, karena pasien tidak bisa ditunda dalam tempo yang lama. Selain itu, kelemahan lainnya yaitu pada kay Partnership dimana modal yang dimiliki belum terlalu besar, terlebih lagi RS X masih dalam tahapan pembangunan. Selain kelemahan yang terindektifikasi, untuk memvalidasi data wawancara dengan manajemen, maka diperlukan konfirmasi dari pasien, berikut hasil wawancara dengan pasien RS X di makassar :

Tabel 3. Hasil wawancara dengan pasien

Pertanyaan	Tujuan	Hasil
Pendapat terkait pelayanan manajemen RS	Mengetahui pendapat terkait pelayanan manajemen RS	Banyak Informan mengatakan pelayanan sudah baik
Pengetahuan Informan terhadap pelayananan Manajemen RS	Mengidentifikasi pengetahuan terkait pelayanan manajemen RS	Banyak informan yang mengetahui pelayanan manajemen
Pengetahuan pelayanan manajemen yang manual	Mengetahui kesesuaian ide pada blok problem dari sisi pasien	Banyak informan yang ragu terkait dengan pelayanan manual

Sumber : Data diolah (2022)

Pada tabel 3 diatas terlihat bahwa pada point pelayanan sudah dilakukan dengan baik dengan pasien kategori umum. Perencanaan Lean Canvas, pengisian tersebut dihasilkan dari brainstorming dan rancangan yang telah disusun sebelumnya, yang kemudian didukung dengan validasi pada tahapan wawancara dan kusioner terhadap beberapa Informan. Maka dihasilkan rancangan yang diimplementasikan seperti pada gambar berikut ini:

Tabel 4. Perencanaan lean kanvas

Problem	Solusi	Unique Value Propotion	Customer Segment
Pelayanan bagi Pasien BPJS cenderung lama	Perlu pelayanan khusus Pasien BPJS	Pelayanan digital (Online), Seperti pendaftaran Pasien secara online	Pasien BPJS
Pengelolaan limbah yang belum memadai	Perlu ada penanganan khusus limbah	Dibelikan area khusus penanganan limbah	-
Banyak kompetitor	Strategi pelayanan 24 jam dan potongan biaya perawatan		Ibu hamil, melahirkan dan Anak
Belum ada Alokasi biaya limbah khusus	Diperlukan Alokasi cost limbah	Anggaran Cost untuk limbah dan ada pencatatan khusus untuk waste	Direktur keuangan

Sumber : Data diolah (2022)

Merujuk pada tabel 4 diatas, terlihat jika RS X sudah melakukan identifikasi masalah dengan menggunakan Analisis SWOT, tahapan lain adalah melakukan identifikasi menggunakan lean kanvas, dimana dari hasil analisis menunjukkan bahwa pada bagian pelayanan pasien BPJS masih belum memadai, Untuk alokasi dana waste belum tersedia maksimal, sehingga kedepan pihak RS X harus menyusun rencana anggaran khusus untuk waste.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis SWOT bahwa strategi yang dipilih sudah sangat tepat. Karena potensi pasar untuk RSA sangat besar yang dapat meningkatkan growthnya lebih baik lagi. Brand Image yang dimiliki RS X sebagai RSIA disatu sisi merupakan keunggulan kompetitif bagi RS X karena dikenal masyarakat, namun di lain sisi ini merupakan ancaman, karena banyak RSA yang ada dimakassar, sehingga pelayanan, sarana dan Prasarana menjadi hal yang penting

untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit. Adapun yang menjadi keunggulannya adalah pemanfaatan Halo dok sehingga baik pasien maupun Calon pasien bisa mengkomunikasikan keluhan meski tidak harus datang langsung ke lokasi RS berada. Selain itu, lokasi RS yang strategis menjadi salah satu keunggulan yang memberikan jaminan keberlanjutan RS kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Harianto, E. (2018). Implementasi Lean Canvas Pada Project Corporate Entrepreneurship. BIP's JURNAL BISNIS PERSPEKTIF, 10(2), 144-160.
- Hone T, De Lin, Hey Su. 2011. A grounded theory on the business model structure of google. International Journal of Electronic Business Management 9(3): 231–242.
- Mahendra, I. P. D. S. (2022). Perbandingan Model Business Model Canvas Dengan Lean Canvas Pada Startup Piecework. JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi), 9(3), 2412-2427.
- Nidagundi, P., & Novickis, L. (2016). Introduction to Lean Canvas Transformation Models and Metrics in Software Testing. Appl. Comput. Syst., 19(1), 30.
- Nugraheni, R., & Kirana, G. R. (2021). Analisis SWOT Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Lirboyo Kota Kediri Tahun 2019. Jurnal Kesehatan, 9(2), 115-122.
- Rangkuti 2006. Pengertian dan rancangan diagram analisis SWOT. Jakarta : Bumi Aksara
- Rangkuti, Freddy. 2017. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Silvana, M., & Akbar, R. (2017). Pengembangan Model Business Intelligence Manajemen Rumah Sakit untuk Peningkatan Mutu Pelayanan (Studi Kasus: Semen Padang Hospital). JEPIN (Jurnal Edukasi dan Penelitian Informatika), 3(2), 124-133.
- Sulistiani, D. (2014). Analisis swot sebagai strategi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis. el-Qudwah.
- Walansendouw, A., Lagarensse, B. E. S., Manopo, M. W., Daud, G., & Sitata, F. (2022). Perancangan Business Model Lean kanvas berbasis Usaha Rintisan (Star-up) di Kupang Sebagai Destinasi Pariwisata Super Prioritas di kabupaten Minahasa Utara. Jurnal Ilmu Pariwisata, 1(02).
- Waturandang, G., & Yoen, P. (2019). Analisis Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit Harapan Jayakarta Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Sulawesi Selatan (MARSIS), 3(2), 85-101.
- Wediawati, T., & Rahmayani, E. F. (2021). Implementasi Lean Canvas Pada Startup Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Barbershop. Jurnal Manajemen Bisnis, 18(1), 108-118.
- Yuhdi, R., & Suranto, B. (2021). Penerapan Lean Canvas Untuk Pengembangan Startup Safir. AUTOMATA, 2(2).