

## ANALISIS SWOT DAN ASPEK KEUANGAN STUDI KELAYAKAN INVESTASI PENGEMBANGAN RUMAH SAKIT UMUM WONOLANGAN PROBOLINGGO

**Titin Amrih Wilujeng<sup>1</sup>, Slamet Riyadi<sup>2</sup>, Mohammad Sihab Ridwan<sup>3</sup>**

Alumni Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya<sup>1</sup>

Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya<sup>2,3</sup>

[titin.wilujeng@yahoo.com](mailto:titin.wilujeng@yahoo.com), [slametriyadi10@untag-sby.ac.id](mailto:slametriyadi10@untag-sby.ac.id), [mohammadsihabr@ymail.com](mailto:mohammadsihabr@ymail.com)

### ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze and inperprete of feasibility and unworthiness of development investment Wonolangan Hospital. This research use methode kualitative descriptive with instrumen observasion, interview and dokumentation. There are two instrumen that are. 1. SWOT analysis Wonolangan Hospita Probolinggo City and Feasibility study investment Wonolangan Hospital Probolinggo City The research subject is Wonolangan Hospital Probolinggo with Head of the Hospital, Director of Operation, Commercial director and Head of Marketing, Services dan Bussiness Development Division as informans. The result are Pay back Periode receach after 10,95 years, NPV positive as big as 37.457.976 with discount factor 10% and IRR – 73.665.872. Conclusion from the result investment is not feasible to develop.

**Key words : SWOT Analysis, Feasibility study, Wonolangan Hospital**

### 1. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan suatu bentuk jasa pelayanan yang selain mempunyai tujuan menghasilkan laba juga untuk untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, dimana kebutuhan akan pelayanan kesehatan merupakan kebutuhan primer bagi masyarakat pada umumnya. Dengan demikian, maka dalam melakukan kajian terhadap rencana pengembangan, selain kajian terhadap invetasi, juga diperlukan kajian terhadap kebutuhan dan juga terhadap keinginan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang dapat mencakup seluruh lapisan masyarakat.

PT Nusantara Sebelas Medika saat ini mengelola 4 (empat) rumah sakit, yaitu Rumah Sakit Lavalette, Rumah Sakit Wonolangan, Rumah Sakit Djatiroto, dan Rumah Sakit Elizabeth, serta beberapa Klinik, Dokter Keluarga dan Poli Pabrik Gula. Harapan pemegang saham terhadap anak perusahaan tersebut diantaranya adalah untuk meningkatkan profesionalitas pengelolaan pelayanan kesehatan (rumah sakit) dan memberikan nilai tambah optimal bagi perusahaan induk.

Khususnya untuk Rumah Sakit wonolangan dalam kurun 4 (empat) tahun terakhir telah mengalami perkembangan yang cukup pesat baik untuk rawat inap maupun rawat

jalan. Situasi perkembangan zaman yang selalu berubah-ubah dapat menjadikan peluang peningkatan usaha atau bahkan menjadi ancaman bagi perusahaan. Salah satu upaya untuk mengetahui strategi yang tepat bagi perusahaan adalah dengan analisis SWOT.

PT. Nusantara Sebelas Medika selaku bagian dari PT. Perkebunan Nusantara XI (PTPN XI) bermaksud untuk mengembangkan Rumah Sakit umum Wonolangan yang berlokasi di Jalan Raya Dringu, Kab Probolinggo agar dapat memberikan layanan kesehatan yang terbaik dan terlengkap di Kabupaten Probolinggo.

Berikut merupakan deskripsi pelaksanaan investasi yang akan dilakukan oleh PT. Nusantara Sebelas Medika :

Profil Ringkas Rumah Sakit Wonolangan

Deskripsi	
Nama	RS Wonolangan
Tipe	Rumah Sakit Umum ; Tipe C.
Kapasitas TT	168 TT (150 TT perawatan + 18 TT rawat lainnya).
Lokasi	Jalan Raya Dringu, Kab Probolinggo.
Market Share Umum	Up to 18.0% market share rawat jalan. Up to 18.0% market share rawat inap. (BOR 75% dicapai pada tahun ke - 4).
Luas lahan	8,940 m <sup>2</sup>
Ukuran luas bangunan	11,760 m <sup>2</sup> (rasio bed/luas m <sup>2</sup> ; ± 1 : 70)
Jumlah level	6 level
Kapasitas Parkir	120 mobil, 150 motor

**Investasi**

Untuk membangun RS Wonolangan yang baru diperlukan biaya investasi sebesar 154.29 M. Berikut ini dipaparkan detail jumlah investasi yang diperlukan untuk rencana pembangunan Rumah Sakit Wonolangan.

Deskripsi	Luas	Nilai satuan (Rp)	Total (Rp)
Lahan	8,940 m <sup>2</sup>	0	0
Bangunan	11,760 m <sup>2</sup>	8.75 juta / m <sup>2</sup>	102,900,000,000
Peralatan, interior, IT			48,331,921,000
Konsultan & Perijinan			3,058,000,000
<b>TOTAL</b>			<b>154,289,921,000</b>

Sumber :PT. Nusantara Sebelas Medika, 2018

Besarnya anggaran menjadikan proyek ini perlu adanya perhitungan yang matang agar tidak terjadi kerugian yang begitu besar dan mampu meraih profit yang diharapkan. Sehingga dalam pengembangan rumah sakit yang dilakukan dengan menimbulkan biaya yang sangat besar perlu dilakukan penilaian terhadap besarnya investasi yang akan dilakukan dengan menganalisis dan menghitung penggunaan dana investasi

**2. TINJAUAN PUSTAKA**

**Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan dapat diartikan juga sebagai seluruh aktivitas atau kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan upaya untuk mendapatkan dana perusahaan dengan meminimalkan biaya dan upaya penggunaan serta pengalokasian dana tersebut secara efisien dalam memaksimalkan nilai perusahaan yaitu harga dimana calon pembeli siap atau bersedia membayarnya jika suatu perusahaan menjualnya (Dr.Asnaini, M.A. 2012:1)

**Analisis SWOT**

SWOT adalah akronim dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi pada profit dan non profit dengan tujuan utama untuk

mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif (Irham Fahmi, 2015). Dalam proses perumusan strategi yang jitu, maka dilakukan pengintegrasian kedua analisis, yaitu analisis internal perusahaan dan analisis eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan perusahaan sedangkan analisis eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal. Dengan pengintegrasian kedua analisis tersebut maka diperoleh analisis ULPA yaitu Keunggulan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Analisis ULPA umumnya dikenal dengan Analisis SWOT. (Sofjan Assauri, 2013).

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi/perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T. (Freddy Rangkuti, 2015)

### **Studi Kelayakan**

Menurut Kasmir dan Jafkar (2012), *a business feasibility study is an activity that studies in depth about a business or business to be run, in order to determine whether or*

*not the business is run.* (Studi kelayakan bisnis adalah suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan).

*A feasibility study is an analysis of how successfully a project can be completed, accounting for factors that affect it such as economic, technological, legal and scheduling factors. Project managers use feasibility studies to determine potential positive and negative outcomes of a project before investing a considerable amount of time and money into it* (Investopedia, 2017)

Dari pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa studi kelayakan bisnis adalah studi atau pembelajaran yang dilakukan untuk menilai suatu usaha baru layak atau tidak layak untuk dijalankan.

### **Investasi**

Secara singkat Fahmi (2012) mengatakan bahwa investasi adalah proses pengelolaan uang.

Menurut Kasmir dan Jakfar (2012), investasi dapat diartikan sebagai penanaman modal dalam suatu kegiatan yang mempunyai jangka waktu relatif panjang dalam berbagai bidang usaha.

Menurut Martalena dan Malinda (2011:1) investasi merupakan bentuk penundaan

konsumsi masasekarang untuk memperoleh konsumsi di masa yang akan datang, di mana didalamnya terkandung unsur risiko ketidakpastian sehingga dibutuhkan kompensasi atas penundaan tersebut.

### **Capital Budgeting (Penggangan Modal)**

Pemahaman atau pengertian *Capital budgeting* dapat dimengerti dengan melihat terlebih dahulu pengertian dari budget. *Budget* merupakan suatu perencanaan perusahaan. *Budget* mencerminkan taksiran-taksiran yang teliti mengenai penerimaan, pengeluaran, dengan biaya-biaya yang diharapkan dan mampu dicapai perusahaan. *Capital budgeting* memiliki arti penting bagi perusahaan karena dapat mengukur lamanya pengambilan dana dan karena kebutuhan dana harus benar-benar diperhitungkan dengan tepat.

Pengertian *Capital Budgeting* menurut Lukman Syamsuddin (2009): “*Capital Budgeting* adalah keseluruhan proses pengumpulan, pengevaluasian, penyeleksian dan penentuan alternatif penanaman modal yang akan memberikan penghasilan bagi perusahaan untuk jangka waktu lebih dari setahun (*capital expenditure*)”.

Menurut C. Paramasivan & T. Subramanian mengutip dari G.C. Philippatos (2011) mengatakan bahwa: “*Capital budgeting is concerned with the allocation of the firms*

*source financial resources among the available opportunities. The consideration of investment opportunities involves the comparison of the expected future streams of earnings from a project with the immediate and subsequent streams of earnings from a project, with the immediate and subsequent streams of expenditure”.*

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Capital budgeting* merupakan keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai dan perusahaan. Sehubungan dengan penentuan investasi untuk aktiva tetap dimana hasil pengembaliannya diharapkan terjadi dalam jangka waktu lebih dari satu tahun, maka aktiva tetap dapat dikategorikan berupa peralatan, gedung, tanah, produk baru, system distribusi baru, serta program penelitian dan pengembangan yang baru.

Beberapa teknik yang sering dipakai. Teknik-teknik tersebut adalah (Lukman Syamsuddin, 2009)

#### 1. *Payback Period*

Periode “*Payback*” diartikan sebagai lamanya waktu yang dibutuhkan bagi penghasilan bersih suatu investasi untuk menutupi biayanya (Brigham dan Houston alih bahasa Ali Akbar Yulianto, 2011:66).

$$\text{Payback Period} = \frac{n + (a + b) \times 1}{(c - b)}$$

Dimana:

n = Tahun terakhir dimana jumlah arus kas masih belum bisa menutup investasi mula-mula

a = Jumlah investasi mula-mula

b = Jumlah kumulatif arus kas pada tahun ke n

c = Jumlah kumulatif arus kas pada tahun n+1

Jika *payback period* > umur ekonomis = investasi tidak layak dilakukan.

Jika *payback period* < umur ekonomis = investasi layak dilakukan

## 2. Net Present Value (NPV)

Menghitung NPV memerlukan data tentang perkiraan biaya investasi, biaya operasi, dan pemeliharaan serta perkiraan manfaat dari proyek yang direncanakan. Perhitungan NPV mengandalkan pada teknik arus kas yang didiskontokan. Langkah menghitung NPV (Brigham dan Houston alih bahasa Ali Akbar Yulianto, 2011):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

Dimana:

NPV = Nilai bersih sekarang

Net cash flow = Aliran kas masuk tahun ke -t

n = Tahun aliran kas

i = Bunga

Kriterian *Net Present Value*:

a. Jika nilai NPV bernilai positif, maka usulan investasi diterima.

b. Jika nilai NPV bernilai negatif, maka usulan investasi ditolak.

## 3. Internal Rate of return (IRR)

Formula metode IRR adalah sebagai berikut (Brigham dan Houston alih bahasa Ali Akbar Yulianto, 2011:53):

$$\begin{aligned} IRR &= CFO + \frac{CF_1}{(1+IRR)^1} + \frac{CF_2}{(1+IRR)^2} \\ &\quad + \dots + \frac{CF_n}{(1+IRR)^n} \\ &= \sum_t^n \frac{CF}{(1+IRR)^t} = 0 \end{aligned}$$

Keterangan:

CF = Arus kas bersih

IRR = Tingkat bunga yang dicari harganya

n = Tahun

Kriteria *Internal Rate of Return*:

*Internal Rate of Return* > tingkat pengembalian yang disyaratkan: diterima.

*Internal rate of Return* < tingkat pengembalian yang disyaratkan: ditolak.

## Indikator Layanan Rumah Sakit

Indikator atau tolok ukur suatu pelayanan rumah sakit dipakai untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu, dan efisiensi pelayanan rumah sakit.

BOR (*Bed Occupancy Rate*)

BOR merupakan prosentase pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu.

Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Standar BOR Rumah Sakit yang baik menurut DepKes RI (2005) adalah 60 – 85%.

Rumus BOR =

$$\frac{\text{Jumlah hari perawatan RS}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Jumlah hari dalam satu periode}} \times 100\%$$

ALOS (*Average Length of Stay*)

ALOS (*Average Length of Stay*) merupakan rata-rata lama rawatan seorang pasien. Indikator ini menggambarkan rata-rata hari pasien di rawat di rumah sakit. Indikator ini selain memberikan gambaran singkat tentang tingkat efisiensi, juga dapat menggambarkan mutu pelayanan. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari (DepKes RI, 2005).

Rumus ALOS =

$$\frac{\text{Jumlah hari perawatan RS}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + meninggal)}}$$

TOI (*Turn Over Internal*)

TOI (*Turn Over Internal*) menunjukkan rata-rata hari tempat tidur ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari (DepKes RI, 2005).

Rumus TOI =

$$\frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Periode}) - \text{Hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + meninggal)}}$$

BTO (*Bed Turn Over*)

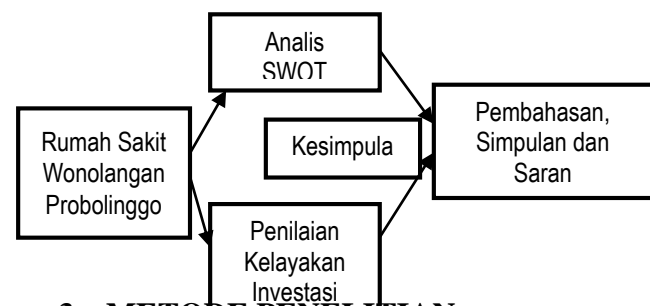
BTO (*Bed Turn Over*): Yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali dalam satu satuan waktu tertentu (biasanya 1 tahun) tempat tidur rumah sakit dipakai. Indikator ini menggambarkan tingkat efisiensi pemakaian tempat tidur dan idealnya rata-rata 40-50 kali/tempat tidur-/tahun.

Rumus BTO =

$$\frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + meninggal)}}{\text{Jumlah tempat tidur}}$$

### KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan latar belakang, tujuan dan manfaat penelitian serta kajian teoritis dan kajian empiris penelitian, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagaimana tertera pada Gambar 3.1 berikut ini :



### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Djarn Satori (2011) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja,

formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya.

Berdasarkan keterangan dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna

### **Subyek penelitian**

Subjek penelitian ini adalah Rumah Sakit Wonolangan Probolinggo dengan mengikutsertakan Kepala Rumah Sakit Wonolangan Probolinggo sebagai informan dalam penelitian ini, selain itu melibatkan Direktur Operasional, Direktur Komersial sebagai pengambil keputusan serta didukung oleh Kepala Bidang Pelayanan, Pemasaran dan Pengembangan Bisnis.

### **Instrumen Penelitian dan Desain Kuesioner**

Instrumen dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Terdapat dua instrumen yang dibuat yaitu:

1. Analisis SWOT Rumah Sakit Wonolangan Probolinggo dan

2. Penilaian kelayakan investasi Rumah Sakit Wonolangan Probolinggo.

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian Rumah Sakit Wonolangan Probolinggo dan penelitian dimulai pada bulan April–Juli 2019

### **Prosedur Penelitian dan Pengambilan Data**

Pada penelitian ini, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam Sesuai dengan karakteristik data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi, wawancara, dokumentasi

### **Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2009), analisis data merupakan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan

## **4. ANALISA DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Indikator Pelayanan Rumah Sakit Wonolangan**

BOR RS Wonolangan selama lima tahun terakhir menunjukkan angka pertumbuhan rata-rata sebesar 4,8%. Angka rata-rata BOR selama lima tahun adalah 73,3% % masuk dalam angka ideal Departemen Kesehatan. Hal ini ditunjang dengan jumlah pasien yang mencapai pertumbuhan rata-rata 19,2%. Dengan jumlah tempat tidur yang mengalami penambahan dari 82 di tahun 2014 bertambah menjadi 90 pada tahun 2015 serta menjadi 99 tempat tidur pada tahun 2017 dan pada tahun 2018 mencapai 103 tempat tidur. ALOS RS Wonolangan fluktuatif dengan kecenderungan terjadi penurunan rata-rata sebesar 1,7. Angka ALOS tersebut masih dibawah standar Depkes, hal ini bisa disebabkan karena dampak adanya JKN dengan pembayaran menggunakan paket Ina Cbgs rumah sakit berupaya untuk membuat pelayanan menjadi lebih efisien. Angka BTO dengan trend meningkat sebesar 13,3% per tahun. Rata-rata BTO rumah sakit adalah 81,86 berada di luar batas ideal BTO DepKes hal ini dipengaruhi Alos yang lebih cepat sehingga turn over tempat tidur lebih cepat terjadi. Meskipun demikian rata-rata TOI masih sesuai dengan standar Departemen Kesehatan, yaitu 2,9.

### Kinerja Rawat Jalan

Adanya kenaikan jumlah pasien rawat jalan dengan pertumbuhan rata-rata 13,2 % dengan jumlah rata-rata kunjungan per tahun 32.618.

### Analisis Kinerja Keuangan

Pendapatan RS Wonolangan bertumbuh sebesar 13,1% (pasien eksternal 15,5%, pasien internal menurun 12%) dari Rp 19,8 Milyar di tahun 2014 menjadi Rp 36,7 Milyar di tahun 2018.

Laba kotor bertumbuh secara signifikan dari Rp 2,3 Mdi tahun 2014 menjadi Rp 9,4 Milyar di tahun 2018 dikarenakan pertumbuhan pendapatan diatas pertumbuhan biaya usaha. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan pelayanan dibarengi dengan peningkatan efisiensi dalam proses bisnis.

Kinerja RS Wonolangan dari sisi laba kotor, pendapatan/rugi diluar usaha dan laba bersih berfluktuasi secara signifikan. Hal ini menunjukkan peluang peningkatan baik dalam pengelolaan hasil usaha maupun di luar usaha.

### Analisis SWOT Rumah Sakit Wonolangan

KEKUATAN	KELEMAHAN
1. Fasilitas pelayanan di RSU Wonolangan 2. Rumah Sakit kedua yang memiliki layanan urologi. 3. Lokasi strategis	1. Dokter spesialis yang bekerja penuh waktu, masih kurang. 2. Kekurangan perawat akibat peningkatan BPJS



<p>4. Diminati pasien/<i>brand image</i> (kebersihan, tersedia ruang hijau, fleksibilitas, pelayanan)</p> <p>5. Pelayanan poli spesialis yang cukup lengkap dibanding swasta pesaing</p> <p>6. Kualitas SDM (sertifikasi, tim yang solid, relatif mudah, ethos kerja)</p>	<p>3. Belum terbangunnya budaya <i>service excellence</i></p> <p>4. Tata ruang dan Fasilitas (jumlah tempat tidur Kelas I dan VIP, kelengkapan, ada yang rusak dan tertinggal teknologi)</p> <p>5. Response time dokter spesialis masih lambat karena tinggal di Kota.</p> <p>6. Sistem informasi Manajemen dan Pemasaran</p>
<b>PELUANG</b>	<b>HAMBATAN/ANCAMAN</b>
<p>1. Kepadatan penduduk wilayah Dringu</p> <p>2. Program JKN</p> <p>3. Masih banyak customer non-BPJS</p> <p>4. RS pesaing memiliki jarak yang relatif jauh</p> <p>5. Kesadaran kesehatan, tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat semakin meningkat</p> <p>6. Cakupan wilayah <i>customer</i> luas dari kota &amp; kabupaten</p>	<p>1. Tenaga dokter/medis yang sangat kurang se Probolinggo, dan pembatasan SIP</p> <p>2. Persaingan dengan Rumah Sakit lain semakin ketat.</p> <p>3. Peraturan/perundangan tentang keprofesionalan dan akreditasi RS yang semakin ketat</p> <p>4. Semakin kritisnya masyarakat dalam aspek hukum</p> <p>5. Paket INACBG's yang lebih rendah daripada unit cost</p>

Nama Rumah Sakit	Rumah Sakit Wonolangan
Tipe Rumah Sakit	Rumah Sakit Umum Swasta, Setara Kelas C
Lokasi	Jalan Raya Dringu, Kecamatan Dringu Kab Probolinggo
Kapasitas	Tempat Tidur 168 TT (150 TT perawatan + 18 TT rawat intensif)

Saat ini di wilayah Kabupaten Probolinggo belum ada rumah sakit yang memiliki bangunan dan desain yang modern, oleh karena itu nantinya bangunan RS Wonolangan yang baru perlu didesain modern dan megah, hal tersebut juga menunjang Strategi yang diusung RS Wonolangan yang baru. Desain area poliklinik juga dibuat modern, dengan alur dan zonasi yang baik.

Layanan Unggulan Salah satu program yang dapat dilakukan oleh RS Probolinggo untuk menunjukkan kualitas medisnya adalah pengembangan Layanan Unggulan. Ada 5 bidang layanan unggulan atau COE (center of excellence) yang direncanakan dikembangkan oleh Rumah Sakit Wonolangan pengembangan bidang Center of Excellence adalah: Trauma Center, Maternity Center, Onkologi Center, Rehabilitasi medik, Hemodialisa, Kemoterapi Center.

Apabila layanan unggulan ini diwujudkan, sebagai layanan unggulan, RS Wonolangan

Strategi yang dirumuskan antara lain :

	<b>Opportunity</b>	<b>Weakness</b>
<b>Strengt</b>	Perlunya penambahan kapasitas ,mengingat besarnya jumlah penduduk belum diimbangi dengan tercukupinya kapasitas tempat tidur yang tersedia	Pemenuhan fasilitas sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan
<b>Threat</b>	Adanya layanan unggulan sehingga dapat bersaing dengan rumah sakit sekitar dan dapat menjadi rumah sakit pilihan	Pemenuhan tenaga medis maupun non medis sehingga layanan dapat paripurna

## Rencana Pengembangan Rumah Sakit Wonolangan

### Profil RS Wonolangan yang akan dikembangkan

harus memiliki layanan dan fasilitas pada bidang tersebut yang lebih tinggi dari rumah sakit pesaing di sekitar.

### **Proyeksi Kunjungan pasien**

Besarnya market dihitung dengan mengetahui banyaknya populasi pada area cakupan, dan rasio morbiditas pada rawat inap dan juga rawat jalan di area cakupan. Rasio morbiditas adalah rasio banyaknya kunjungan rawat jalan ataupun rawat inap terhadap populasi penduduk yang berada di area cakupan. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya area cakupan ini adalah area dimana sebagian besar atau dapat dikatakan lebih dari 80% atau lebih pasien berasal.

Dengan melihat ruang lingkup dari rumah sakit ini, sebagaimana telah dijelaskan pada profil rumah sakit, pasien ditargetkan datang dari area 0 –20 Km dari rumah sakit. Area ini meliputi semua wilayah di Kota Probolinggo dan hampir seluruh Kabupaten Probolinggo jugasebagian kecil wilayah di kabupaten Lumajang yang berbatasan langsung.

Menurut data BPS, pada tahun 2018 ada 1,072,182 penduduk yang tinggal di Kabupaten Probolinggo. Dari jumlah tersebut, berdasarkan pendekatan area cakupan yang kami lakukan, terdapat 886,462 jiwa penduduk yang tinggal di area

cakupan di tahun 2018. Sebanyak 231,841 diantaranya merupakan penduduk di kota Probolinggo dan Kabupaten Lumajang yang masuk dalam area cakupan. Jumlah penduduk ini akan terus bertambah menjadi 903,164 di tahun 2017.

### **Target jumlah Pasien**

Dari hasil diskusi dengan manajemen PT NSM pasien ditargetkan datang dari area 0–20 Km dari rumah sakit. Area ini meliputi semua wilayah di Kota Probolinggo dan hampir seluruh Kabupaten Probolinggo jugasebagian kecil wilayah di kabupaten Lumajang yang berbatasan langsung.

Kabupaten Probolinggo memiliki luas 1,696.16 Km<sup>2</sup> dengan jumlah penduduk di tahun 2014 mencapai 1,096,244 jiwa (Kab probolinggo Dalam Angka 2018) dengan kata lain kepadatannya rata – rata mencapai 632 jiwa / Km<sup>2</sup> .

Market hare dalam 5 tahun realisasi hanya tercapai 0,0069 dari total seluruh jumlah penduduk di Kabupaten Probolinggo.

Rencana pembangunan akan dilakukan pada tahun 2020 lama pekerjaan memerlukan waktu 12 bulan, sehingga pada tahun 2019 dan 2020 kondisi jumlah tempat tidur dan layanan kurang lebih sama dengan tahun 2018. sedangkan setelah selesai pembangunan

pada tahun 2021 besaran okupansi rawat inap adalah diperkirakan 44% dengan jumlah pasien 15.571.

Pada tahun 2020 BOR mencapai 52% dengan jumlah pasien 18.529 dan pada tahun 2023 BOR mencapai 63% dengan asumsi pertumbuhan penduduk sebesar 5%.

### **Analisis Capital Budgeting**

Hasil perhitungan pay back periode tercapai setelah 10,95 tahun NPV adalah positif sebesar 37.457.976 discount factor 10%, IRR sebesar – 73.665.872 Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa investasi belum layak untuk dilakukan.

## **5. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisa SWOT yang dilakukan Rumah Sakit Wonolangan memang diperlukan segera untuk pengembangan kapasitas kedepan supaya dapat memberikan layanan terbaik kepada pasien. Dari hasil perhitungan kajian keuangan diperoleh Hasil perhitungan pay back periode tercapai setelah 10,95 tahun NPV adalah positif sebesar 37.457.976 discount factor 10%, IRR sebesar – 73.665.872. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa investasi belum layak untuk dilakukan.

### **Saran**

Untuk penelitian selanjutnya dapat lebih detail dalam target market yang akan

disasar, sehingga target pasar yang akan dikerjakan lebih fokus dengan harapan bisa menghasilkan yang lebih tepat dalam perhitungan investasinya.

Selain itu perlu dipertimbangkan aspek legal dari pengembangan yang akan dilakukan sehingga pengembangan yang dilakukan tidak sia-sia apabila ternyata kedepannya menghadapi adanya permasalahan hukum.

## **6. DAFTAR PSUTAKA**

- Aprilia Yolanda, Lola, Suryanto HS, Mas (2019) Studi Kelayakan Investasi Pembangunan Perumahan Mitra Wonokoyo Di Desa Wonokoyo Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik Ditinjau Dari Aspek Finansial. *Rekayasa Teknik Sipil Vol 1, No 1 (2019). Publisher: Rekayasa Teknik Sipil.*
- Evy Sulistianingsih, Widiya Putri, Naomi Nussyana Debatara, (2019). Analisis Kelayakan Pada Investasi Hotel XY Di Kalimantan Barat BIMASTER Vol 8, No 2 (2019): BIMASTER Publisher :BIMASTER
- Rahayu, Gama Harta Nugraha Nur, Nurghany, Adi (2019). Analisis Kelayakan Investasi Proyek Properti Di Kota Depok. *Jurnal Industrial Services Vol 4, No 2 (2019): Maret. Publisher: Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri Universitas Sultan Ageng Tirtayasa*
- Murni, Yanti, M., Hirdinis (2018) PENILAIAN KELAYAKAN INVESTASI PADA WARALABA INDOMARET. *E-Journal Widya Ekonomika Vol 1 No 2 (2018) Publisher: L2Dikti Wilayah III*

- Febrian, Aris, Iriana, Rian Tri Komara, Malik, Alfian (2018) Studi Kelayakan Investasi Proyek Pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap PLTU Riau 2x110 MW Studi Kasus : Proyek PLTU Riau 2x110 MW Pekanbaru Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Teknik dan Sains Vol 5, No 1 (2018): Wisuda April Tahun 2018  
*Publisher:* Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Teknik dan Sains
- Aju, Irma Rustini, Akseptori, Ristanti, Ashifah, Pavietta Octywidya (2018). Analisa Kelayakan Investasi Rencana Penambahan Fasilitas Docking Launching Way Jurnal Teknologi dan Terapan Bisnis Vol 1 No 02 (2018): Oktober  
*Publisher:* AKADEMI KOMUNITAS SEMEN INDONESIA GRESIK
- Yasuha, Julay Xty Ludea, Saifi, Muhammad (2017) analisis Kelayakan Investasi Atas Rencana Penambahan Aktiva Tetap (Studi kasus pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak Terminal Nilam) Jurnal Administrasi Bisnis Vol 46, No 1 (2017): MEI  
*Publisher:* Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Kabupaten Probolinggo Dalam Angka 2017 Berita Negara Republik Indonesia, Peraturan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2016 tentang kriteria Daerah Kabupaten/Kota peduli Hak Asasi Manusia, 2016
- Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2015-2019, Kepmenkes No. HK 0202/Menteri/52/2015, 6 Februari 2015
- Iskandar. Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial, Kuantitatif dan Kualitatif. Gaung Persada Press Jakarta 2008.
- Suratman, Drs, M.Si., “Studi Kelayakan Proyek: Teknik dan Penyusunan Laporan”, Edisi Pertama, J&J Learning, Yogyakarta, 2001
- Suad Husnan dan Suwarsono Muhammad, “Studi Kelayakan Proyek”, Edisi Keempat, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2000
- Sugiyono. 2009. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta