

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

ANALISIS STRATEGIS PADA SILOAM INTERNATIONAL HOSPITAL - 2022

Rinaldo Adi Sarosa

Universitas Surabaya

ARTICLE INFO

Keywords: *Strategic analysis, Siloam, Hospital*

Kata Kunci: Analisis Strategis, Siloam, Rumah Sakit

Corresponding author:

Rinaldo Adi Sarosa

rinaldo_82@yahoo.com

Abstract. *Siloam is one of the largest private hospitals in Indonesia with quite complete services and has quite a long history since 1996. Indonesia has a population of around 275 million, where according to WHO the ratio of doctors in Indonesia should be 1:1000 (Putri, 2023) and Indonesia has a ratio of 0.63 in 2022 (Ahdia, 2023). From existing data, almost 1 million Indonesians came for treatment to Malaysia, while 750 thousand went to Singapore (Yanwardhana, 2023). Based on this information, I chose Siloam International Hospital so that I could encourage Siloam to have a good business development strategy, as well as being able to improve the quality and reach of the best services throughout Indonesia at affordable prices, so that Indonesian people do not need to seek treatment far abroad. and can enjoy the best health services at affordable costs.*

Abstrak. Siloam merupakan salah satu rumah sakit swasta terbesar di Indonesia dengan layanan yang cukup lengkap dan memiliki sejarah yang cukup panjang dari tahun 1996. Indonesia memiliki penduduk sekitar 275 juta, dimana menurut WHO perbandingan dokter di Indonesia harusnya 1:1000 (Putri, 2023) dan Indonesia mempunyai rasio 0.63 pada tahun 2022 (Ahdia, 2023). dari data yang ada, hampir 1 juta masyarakat Indonesia datang berobat ke Malaysia, sedangkan ada 750 ribu yang ke Singapura (Yanwardhana, 2023). Berdasarkan informasi tersebut saya memilih Siloam International Hospital supaya bisa mendorong Siloam untuk memiliki strategi pengembangan bisnis yang bagus, sekaligus bisa meningkatkan mutu dan jangkauan layanan terbaik ke seluruh Indonesia dengan harga yang terjangkau, sehingga orang-orang Indonesia tidak perlu berobat jauh-jauh ke luar negeri dan bisa menikmati layanan kesehatan terbaik dengan biaya terjangkau.

PENDAHULUAN

Siloam merupakan salah satu rumah sakit swasta terbesar di Indonesia dengan layanan yang cukup lengkap dan memiliki sejarah yang cukup panjang dari tahun 1996. Indonesia memiliki penduduk sekitar 275 juta, dimana menurut WHO perbandingan dokter di Indonesia harusnya 1:1000 (Putri, 2023) dan Indonesia mempunyai rasio 0.63 pada tahun 2022 (Ahdiat, 2023). dari data yang ada, hampir 1 juta masyarakat Indonesia datang berobat ke Malaysia, sedangkan ada 750 ribu yang ke Singapura (Yanwardhana, 2023). Berdasarkan informasi tersebut saya memilih Siloam International Hospital supaya bisa mendorong Siloam untuk memiliki strategi pengembangan bisnis yang bagus, sekaligus bisa meningkatkan mutu dan jangkauan layanan terbaik ke seluruh Indonesia dengan harga yang terjangkau, sehingga orang-orang Indonesia tidak perlu berobat jauh-jauh ke luar negeri dan bisa menikmati layanan kesehatan terbaik dengan biaya terjangkau.

Profile Perusahaan

1. Didirikan pada tahun 1996 dengan nama Rumah Sakit Siloam Gleneagles di Lippo Village sebagai perusahaan patungan dengan Gleneagles Development Pte. Ltd.
2. 2007 Siloam Hospitals juga menjadi Rumah Sakit Pertama di Indonesia yang mendapat akreditasi International dari lembaga akreditasi Joint Commission International Accreditation
3. September 2013 mencatatkan saham Perdana dengan Kode: SILO di BEI dengan harga penawaran awal Rp. 9000 / lembar saham. Sehingga mendapatkan dana segar sebesar Rp. 1.4 Triliun.
4. 2014 mulai melayani peserta BPJS
5. Akreditasi BIMC Nusa Dua oleh Australian Council on Healthcare Standards (ACHS).
6. Saat ini tim medis Siloam terdiri dari 3.659 dokter umum dan dokter spesialis, serta 8.127 perawat dan staf pendukung lainnya dan telah melayani lebih dari 3 juta pasien setiap tahunnya.
7. Jaringan Perseroan yang luas mencakup 41 rumah sakit, di mana 15 unit rumah sakit berada di wilayah Jabodetabek, sedangkan 26 rumah sakit lainnya tersebar di beberapa pulau, yaitu Jawa, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, Bali dan Nusa Tenggara. Selain itu, 27 dari 41 rumah sakit yang beroperasi bahkan telah melayani peserta BPJS dan rumah sakit lainnya akan segera mengikuti langkah-langkah tersebut. Kemudian selain mengelola jaringan rumah sakit, Perseroan mengoperasikan total 66 klinik termasuk in-house clinic untuk perusahaan dan 7 klinik di Papua yang menawarkan layanan kesehatan primer, termasuk dokter umum dan dokter gigi.
8. Siloam 5.0 diperkenalkan pada tahun 2019 memiliki 4 pilar strategi yang terdiri dari: core growth, network expansion, clinical programs, dan digital business.
9. Siloam juga mengembangkan Center of excellence yang bertindak sebagai pembeda brand yang kuat untuk meningkatkan ekuitas Rumah Sakit Siloam. Center of Excellence ini fokus di kesehatan ibu & anak, Onkologi, Pencernaan dan Ortopedik. (Setyawan, 2023)

Visi Siloam

1. Menyediakan pelayanan kesehatan dengan kualitas internasional dan menjangkau seluruh lapisan masyarakat dalam skala nasional yang berlandaskan kasih Ilahi menjadi dasar bagi Siloam Hospitals untuk tanggap pada transformasi sosial yang dinamis di Indonesia.
2. Test 5 karakteristik visi → jelas, futuristik, ringkas, unik, inspiring
3. Sudah ada komponen: jelas, futuristik, ringkas dan inspiring, yang kurang adalah keunikan.

Misi Siloam

1. Menjadi pilihan yang terpercaya dalam pelayanan kesehatan holistik yang berkelas dunia, pendidikan kesehatan dan riset
2. Komponen dalam misi:
 - a. Pelanggan → tidak ada
 - b. Produk atau jasa → ada
 - c. Pasar → tidak ada
 - d. Teknologi → ada tapi kurang detail
 - e. Kepedulian terhadap kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas → tidak ada
 - f. Filsafat → tidak ada
 - g. Kompetensi khas → kurang detail
 - h. Kepedulian terhadap citra publik → tidak ada
 - i. Kepedulian terhadap karyawan → tidak ada

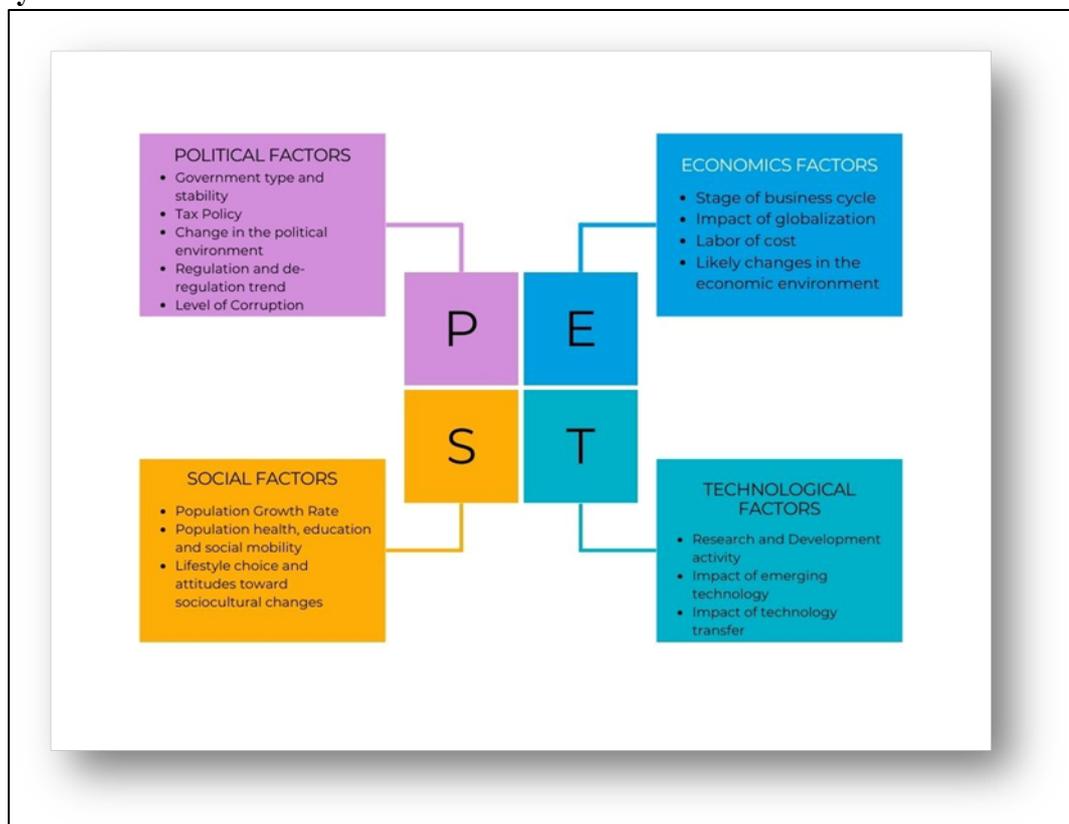
Target Bisnis di 2023

Berkenaan dengan angka keuangan, Manajemen Siloam mengharapkan pertumbuhan dua digit dalam pendapatan di tahun ini, 10%+. Manajemen Siloam percaya 2023 adalah tahun yang sangat menjanjikan dimana kita sudah keluar dari covid dan Indonesia secara umum mendapatkan pemahaman yang lebih baik untuk mendapatkan perawatan kesehatan yang baik, dan akan terus mengupayakan pertumbuhan margin EBITDA minimal 25% dan terus mempertahankannya.

Strategi Analisis

External Audit

Pest Analysis



a. Politik :

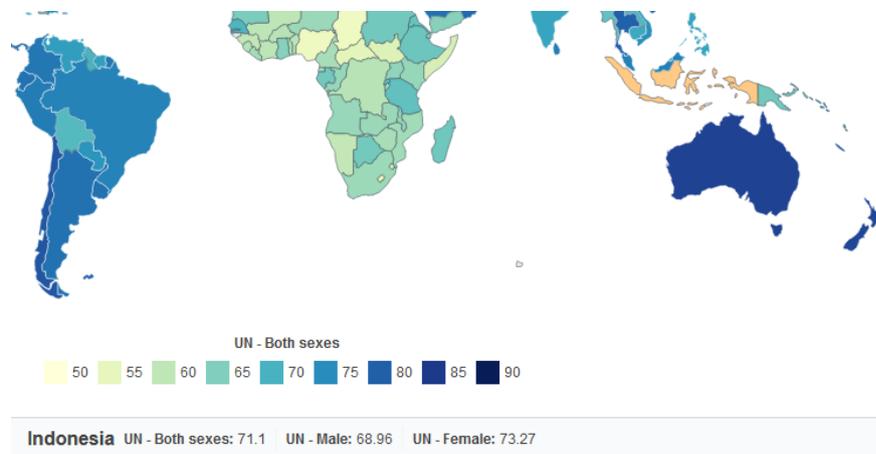
lahirnya Undang-Undang No. 17 tahun 2023 tentang kesehatan yang di tandatangani oleh Presiden per tanggal 8 Agustus 2023 (Ki, 2023). berdasarkan UU PPN Pasal 4A ayat (3) huruf a, jasa pelayanan kesehatan medis merupakan jasa yang tidak dikenai PPN (OnlinePajak, 2023) Mengenai BPJS dan Kartu Indonesia Sehat. Kurangnya tenaga dokter dan perawat di Indonesia karena tingginya biaya pendidikan kesehatan dan kedokteran. Dan pengaruh IDI selama bertahun-tahun yang menyebabkan biaya praktek menjadi mahal. Mahalnya biaya rumah sakit karena penggunaan alat kesehatan masih termasuk ke dalam kategori barang mewah. Di Indonesia, nilai pajak barang mewah dinaungi oleh Peraturan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM)

b. Ekonomi :

Fluktuasi nilai tukar valuta asing. Kenaikan suku bunga membuat daya beli belum kembali seperti semula akibat dari resesi. Perlambatan ekonomi di berbagai negara. Kenaikan UMP 2024 dalam rentang 1% - 7.5%. Kenaikan PDB Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 4,94 persen sehingga menjadi sebesar Rp 5.296 triliun pada kuartal III 2023 (BPS, 2023), yang mengindikasikan struktur ekonomi nasional yang kuat.

c. Sosial :

Semenjak wabah Covid19 masyarakat lebih *aware* tentang kesehatan dengan lebih sering melakukan tes darah di klinik-klinik kesehatan dan minum supplement. Jumlah penduduk **Indonesia** mencapai 275,36 juta jiwa pada Juni 2022. Dari jumlah tersebut, ada 190,83 juta jiwa (69,3%) penduduk **Indonesia** yang masuk kategori usia produktif, 67,16 juta jiwa (24,39%) penduduk usia belum produktif dan sebanyak 17,38 juta jiwa (6,31%) merupakan kelompok usia sudah tidak produktif (Kusnandar, 2022). Angka harapan hidup di Indonesia 71.1 masih jauh dari peringkat 1 dunia yakni monaco 87.01 (WorldPopulationReview, 2023)



10 Countries with the Longest Life Expectancies (United Nations 2023):

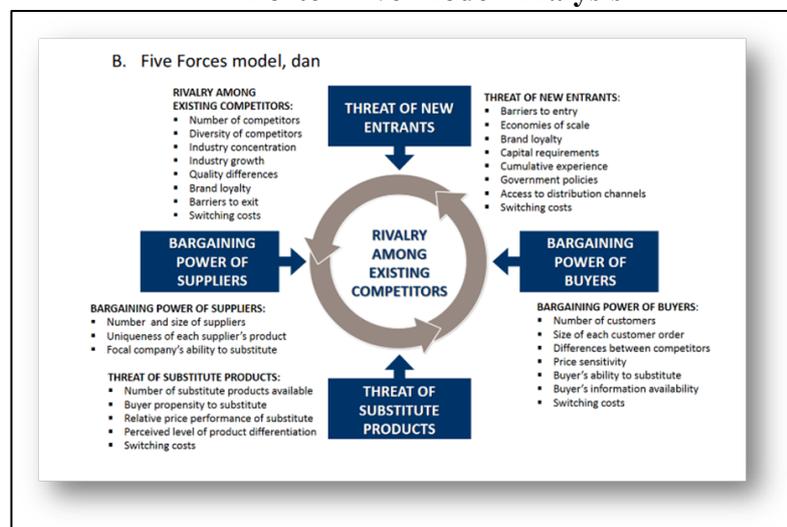
Country	UN - Both sexes ▼
Monaco	87.01
Hong Kong	85.83
Macau	85.51
Japan	84.95
Liechtenstein	84.77
Switzerland	84.38
Singapore	84.27
Italy	84.2
Vatican City	84.16
South Korea	84.14

Sumber: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/life-expectancy-by-country>

d. Teknologi:

Penggunaan teknologi sistem informasi sehingga informasi pasien bisa terkoneksi di seluruh Indonesia. Penggunaan Big Data analisa pencegahan penyakit. Penggunaan Robotic & AI dalam pelayanan kesehatan, bahkan dalam tindakan medis seperti operasi dll. Siloam bekerja sama dengan prixa.ai. Peningkatan kemampuan CT Scan (seperti CT Scan 512 slices). Nanomedicine. 4-D Ultrasonography, Echocardiography & Colour Doppler. ICU dan NICU dilengkapi dengan teknologi terbaru untuk perawatan kritis. Dengan tempat tidur perawatan kritis yang sepenuhnya otomatis, Ventilator Servo-I dan Monitor Jantung. C-R Digital X-Ray System. Digitalisasi telemedicine & telehealth. Penelitian yang semakin maju tentang *lifespan* dan *Longevity* (Sinclair, 2019)

Porter Five Model Analysis



Threat of Entry (Moderate Force)

Munculnya rumah sakit baru berpotensi mengurangi market share dari Siloam International Hospital Tbk. Tetapi tidak sembarang investor yang bisa masuk ke industri ini karena tingginya biaya untuk membangun sebuah rumah sakit dengan peralatan dan mesin2 medis yang mahal. Industri kesehatan ini termasuk industri yang tahan banting, dimana pertumbuhannya selalu positif walaupun ekonomi lagi tidak begitu bagus sehingga menarik konglomerasi yang mempunyai dana yang banyak untuk ikut masuk ke Industri ini.

1. Biaya peralihan yang rendah (**Moderate Force**)
2. Biaya pengembangan merek yang tinggi (**Moderate Force**)

3. Skala ekonomi yang tinggi (**Moderate Force**)

Power of Buyers (*Moderate Force*)

Dalam industri Rumah Sakit, beberapa nama kecil dan besar bermunculan, dan tidak ada banyak biaya peralihan bagi pelanggan. Dalam masyarakat saat ini, pelanggan memiliki informasi yang baik. Konsumen memiliki akses ke informasi berkualitas tinggi mengenai layanan kesehatan dan produk yang mereka jual. Akibatnya, hal ini memengaruhi kemampuan pelanggan Rumah Sakit Siloam untuk menemukan alternatif layanan Kesehatan lainnya. Tetapi Rumah Sakit Siloam juga memiliki keunggulan dari segi layanan Perawat, Dokter² yang bagus, Peralatan dan perlengkapan medis yang lengkap sehingga hal ini juga mempengaruhi daya tawar Rumah Sakit Siloam. Tetap jika pasien dalam keadaan mendesak membuat tingkat tawar menawar ini menjadi sangat rendah dan pasien tidak memiliki daya tawar yang tinggi.

Faktor-faktor eksternal berikut ini mendukung intensitas kuatnya kekuatan tawar-menawar pelanggan dalam mempengaruhi bisnis Kesehatan:

1. Kualitas informasi yang tinggi (**Moderate force**)
2. Biaya peralihan yang rendah (**strong force**)
3. Ketersediaan Layanan Medis pengganti yang tinggi (**Moderate force**)
4. Pelayanan kesehatan yang bersifat mendesak (**Weak force**)

Power of Suppliers (*Moderate to Strong force*)

Kekuatan tawar menawar dari suppliers Siloam bisa dibilang cukup besar. Hal ini dikarenakan banyaknya nama besar dalam industri farmasi, baik pabrik obat, maupun supplier mesin² canggih. Selain itu jumlah pelayanan kesehatan yang tersedia lebih kecil daripada kebutuhan masyarakat dalam industri kesehatan. Hal ini dapat meningkatkan kekuatan para supplier dalam pelayanan kesehatan. Untuk mensiasati ini Siloam melakukan pembelian kebutuhan Rumah Sakit secara *Bulk* sehingga mendapatkan harga yang lebih murah.

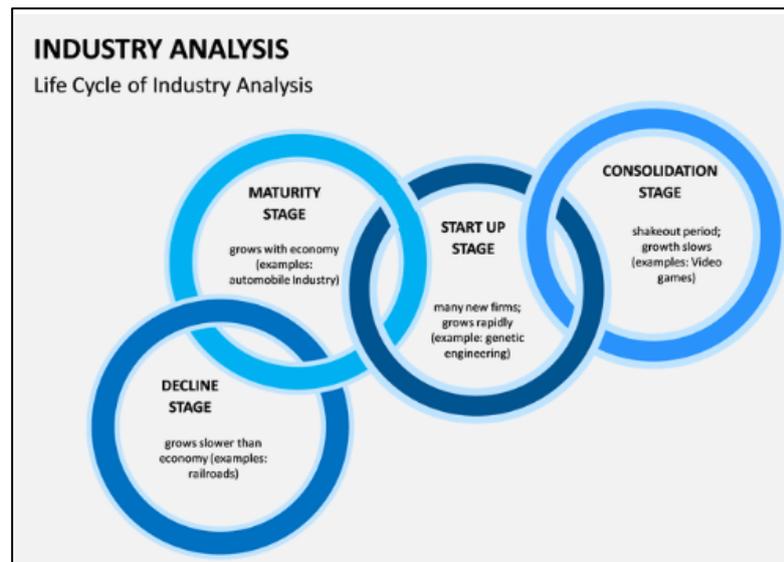
Threat of Substitutes (*Weak Force*)

Ancaman produk atau jasa pengganti dari Siloam relatif rendah. Mekanisme pasar dalam industri ini tidak ditentukan oleh supply & demand, tapi sepenuhnya harga ditetapkan oleh pihak rumah sakit. Harga obat tetap tinggi meskipun produk pengganti cukup tinggi yang berada di pasar, dan juga pasien cenderung tidak melakukan substitusi pelayanan kesehatan kalau sudah cocok dengan pelayanan suatu rumah sakit atau dokter karena ini menyangkut kualitas hidup dari pasien. Bahkan untuk pasien dengan penyakit jantung, ginjal, stroke dan kanker tingkat ketersediaan sedikit, sehingga harus berobat ke Luar Negeri.

Competitive Rivalry (*Moderate Force*)

Intensitas persaingan di industri Rumah Sakit bisa dibilang cukup moderate, dimana banyak konglomerasi mulai masuk di Industri ini, selain itu banyak Rumah sakit daerah, puskesmas dan klinik kecil lainnya. Selain itu Tingginya biaya untuk membangun sebuah rumah sakit dengan peralatan dan mesin² medis yang mahal membuat tidak banyak pesaing baru lagi untuk masuk ke industri ini, kekuatan dari suppliers & buyers, ancaman dari layanan pengganti yang rendah sehingga membuat kompetisi dari Siloam Hospital berada di tingkat yang *moderate*.

Life Cycle of Industry Analysis



Gambar 1 - Ilustrasi Life Cycle of Industry Analysis

Saat ini Siloam International Hospital Tbk. Berada di Tahap 2 Growth (Pertumbuhan). Siloam di akhir tahun 2022 memiliki 41 rumah sakit dengan revenue sebesar Rp. 9,5 Triliun, hal ini menunjukkan Siloam memiliki relative market share yang cukup besar dibandingkan rumah sakit swasta lainnya. Pertumbuhan rumah sakit swasta di Indonesia dari tahun ke tahun cukup positif.

Peluang: seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, naiknya upah dari masyarakat, meningkatnya PDB Indonesia, dan semakin awarenya masyarakat terhadap kesehatan sehingga memeriksakan diri dengan rutin, semua hal ini membuat peluang dari Rumah Sakit Siloam untuk meningkatkan pangsa pasar dan revenue nya.

Tantangan: tingginya harga dan pajak untuk peralatan dan perlengkapan Rumah Sakit yang menggunakan teknologi terbaru, sehingga menaikkan biaya dari rumah sakit merupakan suatu tantangan sendiri untuk. Selain itu sulitnya mencari tenaga kesehatan dengan kualitas yang memadai merupakan suatu tantangan juga untuk rumah sakit Siloam untuk selalu memberikan pelayanan terbaik dengan taraf internasional

Analisa EFE Siloam International Hospital Tbk.

	Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1	Lahirnya UU kesehatan no. 17 tahun 2023	0.10	4	0.4
2	kenaikan UMP 2024 dalam rentang 1%-7.5% dan PDB Indonesia sebesar 4.94% pada Q3 2023	0.09	4	0.36
3	Berkembangnya teknologi kesehatan seperti CT Scan 512 Slices, nanomedicine, Robotic, AI, telemedicine dan telehealth	0.08	4	0.32
4	naiknya awareness masyarakat tentang kesehatan	0.08	3	0.24
5	jumlah penduduk Indonesia mencapai 275,36 juta pada juni 2022	0.07	3	0.21
6	Penggunaan BPJS dan Kartu Indonesia Sehat	0.06	3	0.18
7	angka harapan hidup Indonesia 71.1 masih tertinggal dari peringkat 1, yakni Moncao 87.01	0.08	3	0.24

Threats		Weight	Rating	Weighted Score
1	Pembelian alat-alat rumah sakit dikenakan PPnBM	0.08	2	0.16
2	Tingkat ketersediaan tenaga dokter spesialis jantung,ginjal,stroke, kanker sedikit sehingga pasien berobat ke luar negeri	0.09	2	0.18
3	Fluktuasi nilai tukar valuta asing	0.07	1	0.07
4	Perlambatan ekonomi di berbagai negara	0.06	1	0.06
5	rumah sakit Mitra Keluarga membuka RS baru di area Jabodetabek dan Jawa Tengah di tahun 2022	0.07	3	0.21
6	Hermina membuka RS baru di 2022, yakni: RS Hermina Soreang dan RS Hermina Tasikmalaya, keduanya di provinsi Jawa Barat	0.07	3	0.21
Total EFE Score		1.00		2.84

Penjelasan:

Opportunities:

1. Yang diberikan weight diatas rata-rata yakni 0.08-0.10 karena dipandang lebih penting dibandingkan yang diberikan weight dibawah itu seperti:
 - a. Lahirnya UU kesehatan no. 17 tahun 2023 → sangat mempengaruhi tersedianya tenaga medis di Indonesia dan memberikan kemudahan tentang izin praktek.
 - b. kenaikan UMP 2024 dalam rentang 1%-7.5% dan PDB Indonesia sebesar 4.94% pada Q3 2023 → membuat penduduk bisa mengeluarkan biaya lebih untuk pengobatan apabila tidak cocok dengan pelayanan BPJS / KIS dan lainnya.
2. Rating yang diberikan 3-4 dikarenakan respon yang baik dari rumah sakit Siloam seperti:
 - a. Memanfaatkan digitalisasi (MySiloam) sehingga pelayanan dokter lebih bisa menjangkau lebih banyak orang, sepanjang ada jaringan internet dan apotik yang memadai.
 - b. Lahirnya UU Kesehatan sudah di respon dengan baik oleh Siloam Group dimana mereka juga mempunyai Universitas yang bisa melahirkan dokter2 yang bagus, selain pendidikan dokter berbasis rumah sakit. Izin praktek dari dokter2 yang ada juga dipermudah oleh UU ini.
 - c. Naiknya awarness masyarakat dan angka harapan hidup Indonesia yang hanya 71.1 merupakan peluang bagi rumah sakit Siloam, dimana sudah direspon dengan baik dengan memiliki rumah sakit sebanyak 41 dengan jumlah tempat tidur 3784 dan mengembangkan center of excellence tentang penyakit2 kronis seperti jantung, ginjal, stroke dan kanker.

Threats:

1. Yang diberikan weight diatas rata-rata yakni 0.08-0.09 karena dipandang lebih penting dibandingkan yang diberikan weight dibawah itu seperti:
 - a. Pajak barang mewah merupakan salah satu sebab biaya berobat di Indonesia mahal, karena mesin2 dan peralatan kesehatan kebanyakan masih impor dan dikenakan pajak barang mewah.
 - b. Tingkat ketersediaan tenaga dokter spesialis jantung,ginjal,stroke, kanker sedikit sehingga pasien berobat ke luar negeri, hal ini masih menjadi tantangan utama dari rumah sakit di Indonesia. Dan semoga dengan UU kesehatan baru yang lahir di 2023 bisa memperbaiki kekurangan tenaga kedokteran ini.

2. Rating yang diberikan 1-2 dikarenakan tidak bisa memberikan respon yang baik terhadap ancaman external dari rumah sakit Siloam seperti:

a. Masalah pajak, fluktuasi mata valuta asing, dan perlambatan ekonomi.

Analisis EFE pada Siloam International Hospital Tbk. menunjukkan nilai sebesar 2,84 hal ini menunjukkan bahwa Siloam memiliki banyak peluang-peluang yang bisa digunakan untuk bertumbuh di pasar Indonesia. Namun, ada sejumlah ancaman yang harus dihadapi, terutama terkait dengan ketidakpastian pasar akibat kondisi ekonomi global, fluktuasi valuta asing, aturan2 pemerintah yang menghambat pertumbuhan industri rumah sakit dan persaingan yang ketat. Strategi rumah sakit Siloam sudah tepat, sesuai dengan fokus mereka di Siloam 5.0. yakni pertumbuhan 4 pilar: pertumbuhan inti, program klinis, perluasan jaringan, dan kesehatan digital

Internal Audit

Porter Value Chain



a. Primary Activities

Inbound Logistics

Aktivitas rumah sakit Siloam ini terkait dengan penerimaan (rumah sakit/gudang), penyimpanan (gudang), dan penyebaran / distribusi peralatan, perlengkapan dan material penunjang rumah sakit seperti mesin-mesin medis, obat-obatan, perban, tempat tidur, APD, CPU, software dan lainnya. Barang-barang rumah sakit ini terbagi lagi menjadi yang rutin, tidak rutin, medis dan non-medis. Semua aktivitas ini di monitor secara live dengan sistem informasi rumah sakit.

Operations

Rumah sakit Siloam siap memberikan pelayanan terbaik dengan memiliki 41 Rumah sakit dan 3784 tempat tidur. SDM yang terdiri dari dokter spesialis, dokter umum, dan perawat yang sudah terlatih dengan baik. Rumah sakit siloam juga sudah terakreditasi oleh Joint Commission International dan Australian Council on Healthcare Standards sehingga bisa memberikan pelayanan terbaik dengan standar internasional.

Outbound Logistics

Outbound Logistics mencakup aktivitas yang mengirimkan produk ke pelanggan, dalam hal ini bisa dilakukan di seluruh jaringan rumah sakit dan klinik siloam. Sistem harus bisa terintegrasi dengan IT yang bisa mengurangi daftar antrian dari pasien yang menunggu di rumah sakit. Selain itu konsultasi dengan dokter bisa dilakukan juga secara online lewat aplikasi MySiloam. Sistem informasi rumah sakit juga memberikan peranan penting disini, dimana mencatat semua data pasien dan data perusahaan yang bekerja sama.

Marketing and Sales

Siloam harus mengiklankan manfaat dan poin diferensiasi dari produk yang ditawarkan untuk meyakinkan pelanggan bahwa penawarannya lebih baik daripada pesaing. Hanya dengan memberikan pelayanan berkualitas tinggi dengan dokter, perawat dan peralatan yang terbaik dengan biaya yang terjangkau dapat menciptakan nilai lebih untuk rumah sakit siloam. Perusahaan wajib berinvestasi pada kegiatan pemasaran dan penjualan. Selain itu rumah sakit Siloam juga wajib bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan besar sehingga bisa bekerjasama membangun in-house klinik di masing-masing perusahaan atau melakukan kontrak pemeriksaan rutin terhadap pegawai perusahaan.

Services

Layanan service yang ditawarkan oleh rumah sakit Siloam akan memainkan peran penting dalam mengembangkan loyalitas pelanggan. Seperti customer service, layanan telemarketing yang informatif, pemberian kartu tanda pelanggan sehingga bisa mendapatkan discount. Penanganan keluhan oleh pasien menyangkut berbagai macam service dari rumah sakit Siloam, seperti dokter, perawat, peralatan, perlengkapan, waktu tunggu, telemedicine, customer service dan lainnya.

b. Secondary Activities

Firm infrastructure

Infrastruktur perusahaan menunjukkan berbagai aktivitas, seperti manajemen kualitas, penanganan masalah hukum, akuntansi, pembiayaan, perencanaan, dan manajemen strategis. Manajemen infrastruktur yang efektif dapat memungkinkan rumah sakit Siloam untuk mengoptimalkan nilai dari seluruh value chain., seperti mengoptimalkan Service of Excellence dari seluruh jaringan rumah sakit dan klinik rumah sakit Siloam.

Human resource management

Rumah sakit Siloam dapat menganalisis manajemen sumber daya manusia dengan mengevaluasi berbagai aspek SDM, termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, pemberian penghargaan, manajemen kinerja dan kegiatan manajemen personalia lainnya. Manajemen SDM yang efektif dapat memungkinkan Siloam untuk mengurangi tekanan persaingan berdasarkan motivasi, komitmen, dan keterampilan tenaga kerjanya. Perusahaan juga dapat mencapai tujuan minimalisasi biaya dengan menganalisis biaya perekrutan dan pelatihan dengan keuntungan relatifnya. Ketergantungan yang besar dari rumah sakit Siloam pada dokter-dokter spesialis dan perawat yang terbaik akan meningkatkan pentingnya aktivitas pendukung value chain ini.

Technology development

Di era modern yang serba canggih, hampir semua aktivitas value chain bergantung pada dukungan teknologi. Integrasi teknologi dalam kegiatan pengadaan barang, peralatan medis, perlengkapan medis, distribusi, pemasaran, dan sumber daya manusia menjadikan rumah sakit Siloam lebih baik dibandingkan pesaing. Untuk menyadari pentingnya pengembangan teknologi. Siloam harus menggunakan sistem informasi rumah sakit yang terbaik untuk bisa mendapatkan manfaat terbaik dari sistem IT ini. Selain itu pengembangan aplikasi MySiloam dibutuhkan juga agar selalu memberikan pelayanan yang terbaik.

✓ Procurement

Pengadaan dalam value chain menunjukkan proses yang terlibat dalam pembelian input yang dapat berkisar dari peralatan, perlengkapan dan material penunjang rumah sakit seperti mesin-mesin medis, obat-obatan, perban, tempat tidur, APD, CPU, software dan lainnya. Inovasi sangat diperlukan dalam proses pengadaan barang ini, sehingga bisa mendapatkan value yang terbaik dari barang-barang yang dibutuhkan oleh rumah sakit Siloam. Proses ini sangat penting untuk menurunkan biaya rumah sakit sehingga tidak menjadi beban yang terlalu besar untuk pasien dari rumah sakit Siloam.

Analisa IFE Siloam International Hospital Tbk.

Strengths		Weight	Rating	Weighted Score
1	Brand Image Siloam mempunyai posisi kuat di pasar Indonesia	0.10	4	0.40
2	Kerjasama dengan Universitas (UPH) untuk mendapatkan dokter spesialis	0.11	4	0.44
3	sudah menerapkan digitalisasi layanan dengan aplikasi MySiloam	0.12	4	0.48
4	mempunyai 4 pusat unggulan untuk pelayanan Onkologi, Ortopedik, ibu & anak, dan pencernaan	0.10	3	0.30
5	Laba bersih meningkat 1.5% vs 2021 dan meningkat 467.2% vs 2020	0.08	3	0.24
6	Kerjasama dengan pemerintah untuk mendukung industri pariwisata medis	0.09	3	0.27

Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
1	Mempunyai harga yang lebih mahal dibanding pesaing	0.10	1	0.10
2	okupansi rate rumah sakit baru 65%	0.11	2	0.22
3	omset turun 3.2% dibandingkan tahun 2021	0.09	1	0.09
4	beberapa peralatan kalah canggih dibandingkan rumah sakit pesaing	0.10	2	0.20
Total IFE Score		1.00		2.74

Penjelasan:

Strengths:

1. Yang diberikan weight diatas rata-rata yakni 0.10-0.12 karena dipandang lebih penting dibandingkan yang diberikan weight dibawah itu seperti:
 - a. Layanan digitalisasi Siloam → pelayanan melalui aplikasi MySiloam, Website, Whatsapp, livechat, antrian virtual dan lainnya. Layanan ini sangat membantu pasien sehingga mengurangi waktu tunggu di rumah sakit.
 - b. Kerjasama dengan Universitas (UPH) untuk mendapatkan dokter spesialis → Siloam sangat beruntung karena mempunyai group usaha di bidang pendidikan sehingga memudahkan mendapatkan tenaga dokter dan perawat yang berkualitas.
 - c. Brand Image dan layanan pusat keunggulan → mempunyai 41 rumah sakit, 66 klinik yang berada di 23 provinsi serta dari 41 rumah sakit yang melayani BPJS sudah 31 rumah sakit Siloam, ini membuat brand image dari rumah sakit Siloam menjadi sangat baik.
2. Rating yang diberikan 4 dikarenakan respon yang baik dari rumah sakit Siloam seperti:

- a. Memanfaatkan digitalisasi (MySiloam) sehingga pelayanan dokter lebih bisa menjangkau lebih banyak orang, sepanjang ada jaringan internet dan apotik yang memadai.
- b. Kerjasama dengan UPH bisa memberikan tenaga kesehatan yang berkualitas
- c. Brand Image yang sangat baik membuat masyarakat menjadikan rumah sakit siloam salah satu tujuan untuk melakukan perawatan.

Weakness:

1. Yang diberikan weight diatas rata-rata yakni 0.10-0.11 karena dipandang lebih penting dibandingkan yang diberikan weight dibawah itu seperti:
 - a. Harga sangat penting untuk pasien apabila akan memutuskan layanan rumah sakit mana yang akan di tuju.
 - b. Ketika harga tinggi, mengakibatkan tingkat okupansi rate dari suatu rumah sakit menjadi tidak maksimal. Selain itu efek dari pandemi covid19 masih terasa dimana orang yang sakit tidak berani menggunakan layanan rawat inap.
 - c. Beberapa mesin kalah canggih dibanding pesaing, seperti mesin CT-Scan 512 slices.
2. Rating yang diberikan 1-2 dikarenakan tidak bisa memberikan respon yang baik terhadap ancaman internal dari rumah sakit Siloam seperti:
 - a. Omset tahun 2022 turun dibandingkan 2021 hal ini dikarenakan di 2021 terjadi anomali dikarenakan pandemi covid19 sehingga banyak rumah sakit yang penuh diakibatkan pandemi ini.
 - b. Mesin CT-Scan dari siloam kalah canggih dibandingkan rumah sakit premier yang sudah menggunakan CT-Scan 512 slices.
 - c. Harga dan okupansi rate ini cukup berkaitan sehingga diperlukan inovasi sehingga okupansi rate ini bisa naik dan bisa memberikan harga pelayanan yang bersaing dibandingkan rumah sakit pesaing.

Analisis IFE pada Siloam International Hospital Tbk. menunjukkan nilai sebesar 2,74 hal ini menunjukkan bahwa Siloam memiliki banyak kekuatan yang bisa digunakan untuk bertumbuh di pasar Indonesia. Namun, ada juga sejumlah kelemahan yang perlu segera dicarikan solusi sehingga tidak mengganggu pertumbuhan dari rumah sakit Siloam.

CPM Matrix

Critical Success Factors	Siloam		Hermina		Mitra Keluarga		
	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Product Quality	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Customer Service	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Product Variety	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Financial Profit	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
Market Share	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Price Competitiveness	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Management	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Customer Loyalty	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Totals	1.00		3.30		3.20		3.08

Siloam memiliki skor total 3.30, Hermina memiliki skor total 3.20, dan Mitra Keluarga memiliki skor total 3.08. Kalau melihat dari score diatas 3 perusahaan mempunyai nilai yang cukup imbang, terlihat hermina unggul dari segi harga, jumlah rumah sakit, jumlah kunjungan sehingga mempunyai market share paling tinggi dan customer loyalty tertinggi juga. Sedangkan Mitra Keluarga mempunyai harga yang moderate dan mempunyai profit margin yang paling tinggi. Sedangkan Siloam memiliki keunggulan di iklan, Brand Image, ESG, bangunan rumah sakit yang bagus, market share dari revenue yang paling tinggi dibandingkan 2 pesaingnya sehingga memberikan score yang tertinggi.

Kekuatan dari Siloam International Hospital Tbk.:

1. Dengan lahirnya UU Kesehatan yang terbaru ini menjadikan peluang untuk melakukan pendidikan dokter berbasis Rumah Sakit, sehingga dokter tidak perlu membayar biaya pendidikan karena dianggap dokter magang / bekerja sehingga mempermudah mendapatkan dokter spesialis. Apalagi bisa bekerja sama dengan group sendiri yang sudah berpengalaman dalam melaksanakan pendidikan kedokteran (UPH).
2. Dengan jumlah rumah sakit 41 dan klinik 66 yang tersebar di 23 provinsi ini menjadikan Siloam cukup unggul dari segi pelayanan yang tersebar di seluruh Indonesia, dengan pusat unggulan (center of excellence) yang tersebar di rumah sakit siloam membuat Brand Image Siloam menjadi sangat baik. Dengan kombinasi layanan digital melalui aplikasi MySiloam, penetrasi dari rumah sakit siloam bisa lebih baik lagi. Sehingga tingkat okupansi rate juga bisa naik.

Kelemahan Siloam International Hospital Tbk.:

1. Harga dari pelayanan rumah sakit Siloam cukup tinggi, sehingga peran dari procurement sangat penting disini, dimana sudah coba diatasi dengan cara pembelian secara Bulk sehingga mendapatkan harga yang terbaik. Harga juga menjadi mahal dikarenakan tingkat okupansi rate dari rumah sakit siloam hanya 65%, dan ini harus ditingkatkan
2. Siloam harus membuat terobosan dengan bekerjasama dengan pemerintah untuk meningkatkan industri pariwisata medis sehingga pasien dalam negeri tidak ke luar negeri seperti Singapura dan Malaysia.
3. Meningkatkan pelayanan dan kapasitas mesin-mesin medis yang ada di daerah sehingga bisa sama dengan yang di pusat, dan mengakreditasi semua rumah sakit menjadi standar International dengan akreditasi Joint Commission International dan Australian Council on Healthcare Standards.
4. Meningkatkan kapasitas dari dokter-dokter spesialis yang ada dengan disekolahkan ke luar negeri, sehingga bisa bersaing dengan Singapura dan Malaysia.

Matching Stage

SWOT Matrix

No	Strength	Weakness	Opportunity	Threats
1	Brand Image Siloam mempunyai posisi kuat di pasar Indonesia	Mempunyai harga yang lebih mahal dibanding pesaing	Lahirnya UU kesehatan no. 17 tahun 2023	Pembelian alat-alat rumah sakit dikenakan PPnBM
2	Kerjasama dengan Universitas (UPH) untuk mendapatkan dokter spesialis	okupansi rate rumah sakit baru 65%	kenaikan UMP 2024 dalam rentang 1%-7.5% dan PDB Indonesia sebesar	Tingkat ketersediaan tenaga dokter spesialis jantung, ginjal, stroke, kanker sedikit sehingga pasien

			4.94% pada Q3 2023	berobat ke luar negeri
3	sudah menerapkan digitalisasi layanan dengan aplikasi MySiloam	omset turun 3.2% dibandingkan tahun 2021	Berkembangnya teknologi kesehatan seperti CT Scan 512 Slices, nanomedicine, Robotic, AI, telemedicine dan telehealth	Fluktuasi nilai tukar valuta asing
4	mempunyai 4 pusat unggulan untuk pelayanan Onkologi, Ortopedik, ibu & anak, dan pencernaan	beberapa peralatan kalah canggih dibandingkan rumah sakit pesaing	naiknya awareness masyarakat tentang kesehatan	Perlambatan ekonomi di berbagai negara
5	Laba bersih meningkat 1.5% vs 2021 dan meningkat 467.2% vs 2020		jumlah penduduk Indonesia mencapai 275,36 juta pada juni 2022	rumah sakit Mitra Keluarga membuka RS baru di area Jabodetabek dan Jawa Tengah di tahun 2022
6	Kerjasama dengan pemerintah untuk mendukung industri pariwisata medis		Penggunaan BPJS dan Kartu Indonesia Sehat	Hermina membuka RS baru di 2022, yakni: RS Hermina Soreang dan RS Hermina Tasikmalaya, keduanya di provinsi Jawa Barat
7			angka harapan hidup Indonesia 71.1 masih tertinggal dari peringkat 1, yakni Monaco 87.01	

Strength – Opportunities

- a. S1,O1: dengan kemudahan pendidikan dokter berbasis rumah sakit, Siloam wajib menyekolahkan recruitannya terbaiknya di Mayo Clinic, Cleveland Clinic, Harvard Medical School di USA dan diikat oleh kontrak kerja, sepulang dari sana wajib membagikan ilmunya ke dokter-dokter muda di Internal Siloam → (*Market Penetration*).
- b. S4O2O7: Menambah cabang Center of Excellence/pusat unggulan tentang lifespan dan Longevity dengan bekerjasama dengan profesor ternama di bidang ini seperti David A. Sinclair, PhD → (*Product Development*).
- c. S6O1O2: Kerjasama yang sudah terjalin dengan pemerintah, perlu dilanjutkan untuk meningkatkan Industri pariwisata medis dengan cara investasi di IKN dengan

mendapatkan berbagai macam insentive seperti peminjaman tanah selama 100 tahun, dan insentive PPN & PPH → *(Market Development)*.

- d. S1O1O2O4: dengan meningkatnya UMP dan awarness masyarakat untuk melakukan tes kesehatan dan sesuai amanat UU Kesehatan yang baru untuk fokus ke mencegah daripada mengobati maka Siloam perlu investasi pembangunan Klinik & laboratorium kesehatan mandiri di sekitar perumahan padat penduduk dengan memberikan harga paket pelayanan yang terjangkau. Klinik & Lab ini perlu digabungkan sehingga bisa meningkatkan efisiensi. Klinik ibu&anak, gigi, kecantikan dan Laboratorium Kesehatan. → *(Market Development)*.

Strength – Threats

- a. S1S5T1: dengan meningkatnya biaya-biaya rumah sakit diperlukan inovasi untuk menurunkan harga ini, dengan mengandalkan Brand Image Siloam, pembelian secara Bulk dan kontrak jangka panjang kepada supplier-supplier ternama, hal ini bisa membuat Siloam menemukan supplier terbaik yang mau menurunkan harganya sehingga okupansi rate rumah sakit Siloam bisa naik → *(Market Penetration)*.
- b. S2T2: Dengan meningkatkan kerjasama dengan UPH, UI dan universitas kedokteran lainnya bisa mendapatkan dokter-dokter spesialis yang mau bekerja di rumah sakit Siloam → *(Market Penetration)*.

Weakness – Opportunities

- a. W2O6: dengan okupansi rate yang masih 65% perlu ditingkatkan okupansinya dengan lebih banyak lagi kerjasama dengan BPJS → *(Market Penetration)*.
- b. W4O3: seiring membaiknya dan meningkatnya laba bersih dari rumah sakit Siloam, bisa digunakan untuk investasi alat-alat medis yang lebih canggih → *(Product Development)*.

Weakness – Threats

- a. W2T2: mengadakan kerjasama dengan dokter spesialis ternama dari luar negeri untuk meningkatkan okupansi dari rumah sakit Siloam. → *(Market Penetration)*.
- b. W1W2T4: rumah sakit Siloam perlu memberikan paket pelayanan yang lebih murah ditengah kondisi ekonomi yang naik turun, sehingga okupansi rate juga bisa naik. → *(Market Penetration)*.

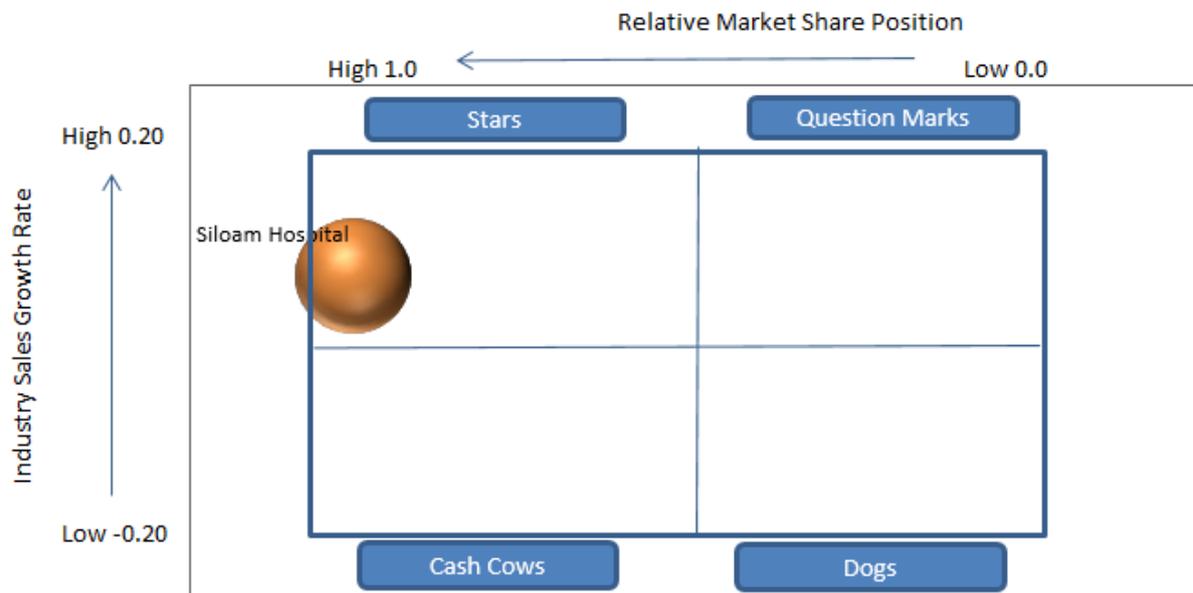
Berdasarkan analisis SWOT pada Siloam International hospital Tbk. maka strategi yang dianjurkan adalah, Market Penetration, Product Development & Market Development yang menempati kekuatan terbesar dari analisis tersebut.



Sumbu X diambil dari CPM Matrix yakni: 3.30, sedangkan sumbu Y diambil dari proyeksi market growth dari Industri rumah sakit di 2023.

Berdasarkan analisis terhadap Grand Strategy Matrix Siloam International Hospital Tbk. berada di Kuadran 1, maka strategi yang dapat dianjurkan adalah *Market Development*, *Market Penetration*, *Product Development*, *Forward Integration*, *Backward Integration*, *Horizontal Integration*, *Related Diversification*.

BCG Matrix



Division	Your Firm's Division Revenues	Top Firm in Industry Division Revenues	Industry Sales Growth Rate	Relative Market Share Position
Siloam Hospital	\$9,518	\$9,518	0.10	1.00
	0	\$0	0.00	NA
	0	\$0	0.00	NA
	0	\$0	0.00	NA
	0	\$0	0.00	NA

Berdasarkan data diatas maka analisis Boston Consulting Group (BCG) Siloam International Hospital Tbk. Berada di posisi Star sehingga dalam posisi industri yang growth baik dalam revenue maupun net profit. Strategi yang dianjurkan untuk kuadran II atau star adalah Forward, backward, dan horizontal integration, market penetration, market development, dan product development.

Decision Stage**Tahap Keputusan**

Jenis Strategi	JENIS MATRIKS		
	SWOT	GRAND STRATEGY	BCG
Integrasi ke depan		√	√
Integrasi ke belakang		√	√
Integrasi Horizontal		√	√
Pengembangan pasar	√	√	√
Pengembangan Produk	√	√	√
Penetrasi Pasar	√	√	√
Liquidation			
Retrenchment			
Divestasi			
Diversifikasi terkait		√	
Diversifikasi tidak terkait			

Setelah melakukan analisis secara menyeluruh dapat disimpulkan bahwa Siloam dapat menggunakan 3 jenis strategi yaitu *Market Penetration*, *Market Development*, dan *Product Development*. Dengan mempertimbangkan kondisi dari Siloam Hospital dan ide-ide yang sudah dibahas sebelumnya, maka diambil 2 jenis strategi yaitu *Market Penetration* dan *Product Development* untuk dibandingkan mana yang akan dijadikan strategi utama.

QSPM Matrix

		Market Penetration		Product Development		
Strengths	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Brand Image Siloam mempunyai posisi kuat di pasar Indonesia	0.10	3	0.30	3	0.30
2	Kerjasama dengan Universitas (UPH) untuk mendapatkan dokter spesialis	0.11	0	0.00	0	0.00
3	sudah menerapkan digitalisasi layanan dengan aplikasi MySiloam	0.12	0	0.00	0	0.00
4	mempunyai 4 pusat unggulan untuk pelayanan Onkologi, Ortopedik, ibu & anak, dan pencemaran	0.10	3	0.30	4	0.40
5	Laba bersih meningkat 1.5% vs 2021 dan meningkat 467.2% vs 2020	0.08	3	0.24	3	0.24
6	Kerjasama dengan pemerintah untuk mendukung industri pariwisata medis	0.09	4	0.36	3	0.27
		Market Penetration		Product Development		
Weaknesses	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Mempunyai harga yang lebih mahal dibanding pesaing	0.10	0	0.00	0	0.00
2	okupansi rate rumah sakit baru 65%	0.11	3	0.33	3	0.33
3	omset turun 3.2% dibandingkan tahun 2021	0.09	4	0.36	3	0.27
4	beberapa peralatan kalah canggih dibandingkan rumah sakit pesaing	0.10	0	0.00	0	0.00
		Market Penetration		Product Development		
Opportunities	Weight	AS	TAS	AS	TAS	
1	Lahirnya UU kesehatan no. 17 tahun 2023	0.10	3	0.30	3	0.30
2	kenaikan UMP 2024 dalam rentang 1%-7.5% dan PDB Indonesia sebesar 4.94% pada Q3 2023	0.09	3	0.27	3	0.27
3	Berkembangnya teknologi kesehatan seperti CT Scan 512 Slices, nanomedicine, Robotic, AI, telemedicine dan telehealth	0.08	0	0.00	0	0.00
4	naiknya awareness masyarakat tentang kesehatan	0.08	3	0.24	3	0.24
5	jumlah penduduk Indonesia mencapai 275,36 juta pada juni 2022	0.07	0	0.00	0	0.00
6	Penggunaan BPJS dan Kartu Indonesia Sehat	0.06	0	0.00	0	0.00
7	angka harapan hidup Indonesia 71.1 masih tertinggal dari peringkat 1, yakni Moncao 87.01	0.08	3	0.24	4	0.32

Threats	Weight	Market Penetration		Product Development	
		AS	TAS	AS	TAS
1 Pembelian alat-alat rumah sakit dikenakan PPNBM	0.08	0	0.00	0	0.00
2 jantung, ginjal, stroke, kanker sedikit sehingga pasien berobat ke	0.09	4	0.36	3	0.27
3 Fluktuasi nilai tukar valuta asing	0.07	0	0.00	0	0.00
4 Perlambatan ekonomi di berbagai negara	0.06	0	0.00	0	0.00
5 rumah sakit Mitra Keluarga membuka RS baru di area Jabodetabek dan Jawa Tengah di tahun 2022	0.07	0	0.00	0	0.00
6 Hermina membuka RS baru di 2022, yakni: RS Hermina Soreang dan RS Hermina Tasikmalaya, keduanya di provinsi Jawa Barat	0.07	0	0.00	0	0.00
TOTALS			3.30		3.21

Berdasarkan analisis QSPM Maka strategi yang dapat diterapkan oleh Siloam International Hospital Tbk. adalah Market Penetration.

Action Plan Market Penetration selama 5 tahun kedepan:

- a. dengan kemudahan pendidikan dokter berbasis rumah sakit, Siloam wajib menyekolahkan recruitannya terbaiknya di Mayo Clinic, Cleveland Clinic, Harvard Medical School di USA dan diikat oleh kontrak kerja, sepulang dari sana wajib membagikan ilmunya ke dokter-dokter muda di Internal Siloam
 - Tahap awal melakukan recruitment lulusan SMU atau dokter muda yang berkualifikasi tinggi. Seperti nilai raport excellent dan IPK > 3.75.
 - Mulai melakukan contact ke Mayo Clinic, Cleveland Clinic, Harvard Medical School untuk melakukan kerjasama peningkatan mutu dari rumah sakit Siloam.
 - Pengiriman hasil recruitment ke USA untuk belajar disana dan mengambil spesialisasi jantung, ginjal, stroke, kanker dan lifespan/longevity dengan masa kontrak kerja yang panjang.
 - Ketika recruitment tersebut lulus di USA, mereka wajib balik ke Indonesia, buka praktek di Siloam dan mengajar ke dokter-dokter yang ada di Siloam Hospital. Dengan ini Brand Image dan kemampuan rumah sakit Siloam akan meningkat.
 - Dalam 5 tahun ditargetkan bisa menjadi rumah sakit Swasta terbesar di Indonesia, dan mulai dilirik untuk menjadi target wisata medis dari negara tetangga
- b. dengan meningkatnya biaya-biaya rumah sakit diperlukan inovasi untuk menurunkan harga ini, dengan mengandalkan Brand Image Siloam, pembelian secara Bulk dan kontrak jangka panjang kepada supplier-supplier ternama, hal ini bisa membuat Siloam menemukan supplier terbaik yang mau menurunkan harganya sehingga okupansi rate rumah sakit Siloam bisa naik.
 - Memilih supplier2 terbaik yang mau menurunkan harga tetapi sebagai kompensasinya pembelian akan dilakukan dengan jumlah banyak dan kontrak jangka panjang.
 - Mencari barang substitusi dengan kualitas sama tetapi harga lebih bersaing.
 - Dalam 5 tahun di targetkan ada penghematan diatas 1 Triliun
- c. Dengan meningkatkan kerjasama dengan UPH, UI dan universitas kedokteran lainnya bisa mendapatkan dokter-dokter spesialis yang mau bekerja di rumah sakit Siloam.
 - Melakukan kontak dan kerjasama dengan universitas-universitas tersebut dimana dengan pendidikan dokter berbasis rumah sakit, biaya pendidikan akan ditanggung oleh rumah sakit.
 - Dengan kerjasama ini jumlah tenaga spesialis di Siloam akan meningkat.
 - Dalam 5 tahun ditargetkan setiap cabang rumah sakit Siloam, memiliki dokter spesialis jantung, stroke, ginjal dan kanker yang memadai (sesuai target center of excellence dari Siloam)

- d. dengan okupansi rate yang masih 65% perlu ditingkatkan okupansinya dengan lebih banyak lagi kerjasama dengan BPJS.
 - Dari total 41 rumah sakit sudah 31 yang melayani BPJS, rumah sakit lainnya akan disiapkan juga supaya semua rumah sakit dari siloam bisa melayani BPJS.
 - Kerjasama dengan provider kesehatan lainnya seperti asuransi dan lainnya juga ditingkatkan
 - Diharapkan dalam 5 tahun kedepan 95% dari rumah sakit siloam sudah bisa melayani pasien BPJS dan okupansi rate naik menjadi 80%+
- e. mengadakan kerjasama dengan dokter spesialis ternama dari luar negeri untuk meningkatkan okupansi dari rumah sakit Siloam.
 - Dengan aturan undang-undang kesehatan 2023 dimungkinkan untuk merecruit tenaga asing, sembari menyiapkan talenta yang ada di dalam negeri untuk belajar menjadi dokter spesialis tertentu.
 - Mulai melihat tenaga asing yang ada di Asean, China, Taiwan dan Australia untuk di recruit ke Indonesia.
 - Diharapkan dalam 5 tahun kedepan ada 50 dokter spesialis dari luar negeri berkualitas yang bisa praktek di Siloam sehingga menaikkan kemampuan dan Brand Image dari Siloam.
- f. rumah sakit Siloam perlu memberikan paket pelayanan yang lebih murah ditengah kondisi ekonomi yang naik turun, sehingga okupansi rate juga bisa naik.
 - Dibuatkan paket pemeriksaan cek darah, sekalian dengan konsultasi dokter dengan harga yang lebih murah sehingga bisa menaikkan okupansi rate.
 - Dengan tingkat okupansi rate naik, pembelian bahan medis secara Bulk, bisa menurunkan harga pemeriksaan.
 - Dalam 5 tahun ditargetkan okupansi rate bisa 80%an

KPI

- a. Terdapat 10 orang lulusan USA dalam 5 tahun kedepan dan praktek di Siloam Hospital
- b. Dalam 5 tahun ditargetkan bisa menjadi rumah sakit Swasta terbesar di Indonesia.
- c. Tingkat pasien orang luar negeri 10% dari total revenue.
- d. Peningkatan jumlah supplier & provider asuransi sehingga bisa dilakukan Penghematan dalam 5 tahun kedepan sebesar Rp. 1 Triliun
- e. Dalam 5 tahun ditargetkan setiap cabang rumah sakit Siloam, memiliki dokter spesialis jantung, stroke, ginjal dan kanker yang memadai (sesuai target center of excellence dari Siloam)
- f. Diharapkan dalam 5 tahun kedepan 95% dari rumah sakit siloam sudah bisa melayani pasien BPJS dan okupansi rate naik menjadi 80%+
- g. Diharapkan dalam 5 tahun kedepan ada 50 dokter spesialis dari luar negeri berkualitas yang bisa praktek di Siloam sehingga menaikkan kemampuan dan Brand Image dari Siloam.

PENUTUP

Industri rumah sakit termasuk industri yang sangat menarik karena di saat ekonomi sedang tidak bagus saja industri ini bisa bertahan dan bahkan bertumbuh sehingga menarik konglomerasi besar untuk ikut masuk di Industri ini. Sehingga kedepannya persaingan di industri ini akan semakin keras, tetapi tetap masih ada ceruk pasar yang bisa diambil karena besarnya jumlah pasar yakni jumlah warga negara Indonesia sebesar 275 juta+ dan PDB yang terus bertumbuh. Rumah sakit swasta yang ada sekarang harus terus melakukan inovasi sehingga bisa bersaing dan tumbuh di industri ini.

Tantangan/risiko yang mungkin dihadapi dalam rangka implementasi strategi.

Undang Undang kesehatan no. 17 tahun 2023 ini masih baru tetapi menyimpan sejumlah potensi yang bisa memperbaiki tingkat ketersediaan dokter spesialis dan pelayanan kesehatan sehingga masih perlu peninjauan dalam 1 tahun pertama ini, apakah segala hambatan dan kendala yang membuat jumlah dokter spesialis terbatas selama ini bisa benar-benar teratasi. Kerjasama dengan clinic di USA tidak berjalan mulus, sehingga perlu alternative dari negara lain yang mempunyai mutu pendidikan kedokteran yang bagus.

Mitigasi atas risiko tersebut Melakukan koordinasi dan konsultasi dengan kementerian kesehatan terkait undang-undang baru, sehingga terjadi pengertian dan penjelasan yang clear dari kementerian kesehatan. Apabila kerjasama dengan USA itu terhambat, bisa diganti dengan negara lain seperti: Jepang, Kanada, Australia, Inggris, dan China.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2023, maret 3). *databoks*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://databoks.katadata.co.id>:
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/03/03/jumlah-dokter-di-indonesia-naik-pada-2022-tertinggi-dalam-5-tahun>
- BPS. (2023, november 6). *Badan Pusat Statistik*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://www.bps.go.id>:
<https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2023/11/06/2000/ekonomi-indonesia-triwulan-iii-2023-tumbuh-4-94-persen--y-on-y-.html>
- Ki, M. (2023, desember 18). *Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*. Retrieved februari 27, 2024, from <https://umsu.ac.id>: <https://umsu.ac.id/berita/ruu-kesehatan-2023-isi-dan-dampaknya-bagi-masyarakat/>
- Kusnandar, V. B. (2022, september 30). *databoks*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://databoks.katadata.co.id>:
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/09/30/era-bonus-demografi-69-penduduk-indonesia-masuk-kategori-usia-produktif-pada-juni-2022>
- OnlinePajak. (2023, april 10). *Online Pajak*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://www.online-pajak.com>: <https://www.online-pajak.com/tentang-ppn-efaktur/jasa-yang-tidak-dikenakan-ppn>
- Putri, A. M. (2023, februari 3). Retrieved desember 9, 2023, from <https://www.cnbcindonesia.com>:
<https://www.cnbcindonesia.com/research/20230203035632-128-410606/indonesia-darurat-dokter-parah-peringkat-terburuk-139-dunia>
- Setyawan, D. (2023, mei 2). *indonesia Stock Exchange*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://www.idx.co.id/id>:
https://www.idx.co.id/Portals/0/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202305/66d209bd42_bee6bb07d0.pdf

- Sinclair, D. A. (2019). *Lifespan: Why We Age and Why We Don't Have To*. New York: Atria Books.
- WorldPopulationReview. (2023, desember 9). *world population review*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/life-expectancy-by-country>
- Yanwardhana, E. (2023, maret 6). *CNBC Indonesia*. Retrieved desember 9, 2023, from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230306093317-4-419118/jokowi-geram-hampir-2-juta-orang-ri-berobat-ke-luar-negeri>