



**STRATEGI PENGEMBANGAN *MEDICAL TOURISM* DENGAN
KONSEP HOLISTIK MENGGUNAKAN ANALISIS SWOT
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus di RSU Holistic Purwakarta)**

Abdullah¹, Muhadi², Albert Hendarta³

¹⁻³ Universitas Islam Bandung

*Penulis Korespondensi: zal.bazry@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the development strategy of holistic-based medical tourism at Holistic Purwakarta General Hospital using a SWOT analysis and Balanced Scorecard approach. The background of this study is based on the increasing competition in global healthcare services and the high number of Indonesians choosing to seek treatment abroad, so that innovative strategies are needed to improve the competitiveness of domestic hospitals. The research method used is a quantitative approach with a case study design, with a purposive sampling technique of 40 respondents consisting of patients and hospital management. The results show that the hospital has key strengths in the form of an integrated holistic service concept, resort-standard facilities, nutrition experts, and modern therapy support. However, the development strategy is still not optimal with a value of 29.4%, caused by a lack of promotion and limited trained human resources. The Balanced Scorecard-based business plan also shows a value of 30.6%, indicating the need to improve service quality. From a financial perspective, the hospital's performance is classified as good in terms of liquidity ratio (3.41) and solvency (0.94), but is still weak in terms of activity ratio and cost recovery rate (0.87). The SWOT analysis results place the hospital in a "hold and maintain" position, so the recommended strategies are market penetration and product development. The study's conclusions indicate that the development of holistic-based medical tourism has significant potential, but requires strategic reinforcement through increased promotion, service innovation, and human resource development to enhance the hospital's competitiveness and sustainability.*

Keywords: *Medical tourism, holistic concept, SWOT, Balanced Scorecard, Hospital Strategy.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan *medical tourism* berbasis konsep holistik pada Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT dan *Balanced Scorecard*. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada meningkatnya persaingan layanan kesehatan global serta tingginya jumlah masyarakat Indonesia yang memilih berobat ke luar negeri, sehingga diperlukan strategi inovatif untuk meningkatkan daya saing rumah sakit domestik. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain studi kasus, dengan teknik pengambilan sampel purposive sampling sebanyak 40 responden yang terdiri dari pasien dan pihak manajemen rumah sakit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki kekuatan utama berupa konsep pelayanan holistik yang terintegrasi, fasilitas berstandar resort, tenaga ahli gizi, serta dukungan terapi modern. Namun, strategi pengembangan masih belum optimal dengan nilai sebesar 29,4%, yang disebabkan oleh kurangnya promosi dan keterbatasan sumber daya manusia terlatih. Rencana bisnis berbasis *Balanced Scorecard* juga menunjukkan nilai sebesar 30,6%, yang mengindikasikan perlunya peningkatan kualitas pelayanan. Dari perspektif keuangan, kinerja rumah sakit tergolong baik pada rasio likuiditas (3,41) dan solvabilitas (0,94), namun masih lemah pada rasio aktivitas dan cost recovery rate (0,87). Hasil analisis SWOT menempatkan rumah sakit pada posisi "hold and maintain", sehingga strategi yang direkomendasikan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan *medical tourism* berbasis holistik memiliki potensi besar, namun memerlukan penguatan strategi melalui peningkatan promosi, inovasi layanan, serta pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan rumah sakit.

Kata kunci: Medical tourism, Konsep holistik, SWOT, Balanced Scorecard, Strategi Rumah Sakit

1. LATAR BELAKANG

Institusi perawatan kesehatan adalah salah satu organisasi kesehatan dengan pertumbuhan tercepat di dunia. Badan ini juga merupakan organisasi kesehatan, dengan pendapatan tinggi dalam layanan yang diberikannya (Shukri, 2018). Rumah sakit merupakan bagian dari fasilitas pelayanan kesehatan. Menurut definisi rumah sakit dibedakan menjadi tiga kategori yaitu rumah sakit, rumah sakit umum dan rumah sakit spesialis. Secara umum rumah sakit diartikan sebagai lembaga yang memberikan pelayanan kesehatan, antara lain pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Sementara itu, definisi rumah sakit umum dan rumah sakit khusus berbeda menurut departemen layanan yang diberikan oleh rumah sakit (Permenkes No 56 Tahun 2019).

Tidak hanya memberikan pelayanan kesehatan, rumah sakit juga dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Kualitas pelayanan rumah sakit mencerminkan kualitas rumah sakit (Candrasari, 2018). Hal ini akan memberikan citra rumah sakit yang baik dalam memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah tujuan inti dari pembentukan dan pengembangan organisasi karena melalui pelanggan organisasi akan tetap eksis dan dibutuhkan (Lestari, 2019). Penafsiran ini sejalan dengan misi *Health Service Delivery and Organization*. Untuk itu, diperlukan fasilitas pelayanan untuk memberikan pelayanan terpadu yang efisien, berkualitas tinggi, dan terjangkau. Pemerintah negara pengirim juga harus mengadopsi kebijakan yang mencakup kinerja semua departemen. Rumah sakit juga merupakan sektor ekonomi utama suatu negara. Menurut data agregat, rumah sakit memberikan kontribusi sekitar US \$ 5,8 triliun untuk pembangunan ekonomi dunia setiap tahun (WHO, 2016). Namun demikian, masih banyak permasalahan terkait dengan rendahnya kualitas rumah sakit. Isu ini tentu akan menjadi kendala dalam perkembangan dan kemajuan rumah sakit.

Masalah utama yang menghalangi organisasi mencapai kemajuan yang memuaskan dalam kinerja dan produktivitas sistem adalah budaya, organisasi, dan praktik manajemen. Ini tidak sejalan dengan bisnis pesaing, termasuk praktik operasi yang tidak didorong oleh biaya atau secara finansial sehat. Karena kurangnya pengalaman staf rumah sakit dalam lingkungan yang kompetitif, kurangnya keterlibatan karyawan (terutama di kalangan dokter) dan sulitnya mengukur layanan yang diberikan, terdapat beberapa alasan khusus mengapa rumah sakit belum aktif atau berhasil dalam bidang ini (Behrouzi, 2019). Oleh karena itu, beberapa alat analisis kinerja telah dibuat untuk mengatasi masalah tersebut

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas kesehatan menjadi bagian penting dalam kesehatan masyarakat, dan sebagai pelengkap dan peningkatan efektifitas dari berbagai sistem kesehatan, melalui Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). JKN diharapkan bisa memenuhi kebutuhan dasar kesehatan masyarakat secara layak yang diberikan kepada setiap warga yang telah membayar premi/iuran atau bagi warga yang tidak mampu akan dibayarkan preminya oleh pemerintah baik untuk keadaan akut maupun kondisi yang kompleks sebagai respon terhadap kebutuhan kesehatan penduduk yang menjadi elemen penting dari *Universal Health Coverage* (UHC) (Rattanaban, 2015). Disisi lain, tantangan yang dihadapi adalah terkait pemenuhan prinsip ekuitas. Adanya klasifikasi kelas perawatan yang belum terstandar serta belum meratanya akses ke fasilitas pelayanan kesehatan, pemenuhan tenaga kesehatan dan obat di semua wilayah mendorong perlunya dibuat kriteria kelas rawat inap standar JKN dengan 12 kriteria sarama prasarana yang harus dipenuhi rumah sakit yang bertujuan untuk meningkatkan mutu dan ekuitas pelayanan JKN. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2021 tentang

**STRATEGI PENGEMBANGAN MEDICAL TOURISM DENGAN KONSEP HOLISTIK
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di RSUD Holistic Purwakarta)**

Penyelenggaraan Bidang Perumahsakit, kelas rawat inap standar mengharuskan rumah sakit menyediakan tempat tidur rawat inap untuk rawat inap kelas standar paling sedikit 60% untuk RS pemerintah pusat dan daerah; dan 40% untuk RS swasta.

Universal Health Coverage atau UHC sepenuhnya akan terwujud diawali dengan pencapaian yang luar biasa dengan adanya program JKN (Jaminan Kesehatan Nasional). Menurut WHO program tersebut merupakan suatu sistem yang memastikan supaya siapapun memiliki akses ke layanan kesehatan yang dibutuhkan (termasuk layanan preventif, promotif, kuratif, rehabilitasi dan mitigasi) dengan kualitas yang baik dan efektif serta tidak menyulitkan pengguna secara finansial". JKN sendiri sebenarnya sebagai dasar dari perlindungan sosial berbasis kontribusi. Ada peserta yang mampu untuk berkontribusi bagi diri sendiri dan ada peserta yang tidak mampu untuk kontribusi, sehingga ditanggung negara. JKN adalah upaya UHC yang paling berani sepanjang dekade ini di seluruh dunia. Tercatat hingga kini JKN telah menjangkau 217,55 juta anggota di seantero Indonesia. Dengan target seluruh masyarakat Indonesia yang hampir 267 juta orang, JKN akan menjadi skema UHC terbesar di dunia (Prasryani, 2019).

Dengan implementasi program JKN sebagai bagian dari UHC di Indonesia, masih cukup banyak pemeriksaan kesehatan dan perawatan di luar negeri karena penilaian yang tidak menguntungkan dari layanan kesehatan domestik. Kualitas, kerja tim, etika, dan alat-alat yang kurang dapat diandalkan dan kurang memuaskan. Selain itu keterjangkauan biaya sangat mungkin menjadi alasan utama para pasien mencari perawatan medis ke luar negeri. Dengan perawatan yang sama biaya bisa lebih mahal di Indonesia. Bila pasien pergi ke negara tetangga yang menyediakan perawatan sama dengan biaya lebih murah, maka biaya yang dikeluarkan pasien tersebut akan bernilai plus plus. Dengan mendapatkan perawatan medis yang baik sekaligus bisa berwisata di negara tujuannya.

Menurut data dari *International Medical Travel Journal* (IMTJ), pasien Indonesia bisa mengeluarkan sampai Rp 100 triliun setiap tahunnya untuk aktivitas *medical tourism*. Salah satu negara yang paling banyak dikunjungi adalah Singapura. Tentunya ini menjadi cambukan tersendiri bagi dunia medis Indonesia. Situasi ini pada akhirnya tidak mendukung masalah kesehatan dan kesejahteraan pasien. Tantangan layanan kesehatan domestik adalah untuk meningkatkan kualitas layanan secara holistik di semua aspek kesehatan, termasuk faktor yang dinilai pasien seperti penghargaan, kenyamanan, ketertiban, tanggung jawab, dan profesionalisme serta pembiayaan agar dapat menyamai layanan kesehatan di luar negeri, serta merebut kembali kepercayaan masyarakat dalam menikmati kepuasan dan kehebatan layanan kesehatan di Indonesia (Wattimena dan Inge, 2019).

Dalam upaya perkembangan sistem kesehatan dan persaingan serta adanya dampak globalisasi kesehatan, tidak menutup kemungkinan bahwa terjadinya *medical tourism* menimbulkan persaingan yang ketat antar rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan produk pelayanan unggulan yang diberikan oleh rumah sakit tersebut dalam menarik minat pasien datang berobat. Wisata kesehatan sangat umum di Negara-negara ASEAN, seperti Thailand, Singapura, dan Malaysia. Ada begitu banyak wisatawan yang datang ke negara mereka untuk menikmati wisata medis dan kesehatan. Sementara Indonesia belum siap untuk bersaing dengan negara-negara tersebut. Padahal, jika melihat sifat Indonesia yang kaya akan sumber daya alam, kemungkinan untuk menyediakan wisata kesehatan dengan konsep *holistic medicine* bisa mulai diterapkan, karena tidak membutuhkan banyak peralatan medis yang mahal serta sebagai penghasil sumber daya alam terutama tanaman obat.

**STRATEGI PENGEMBANGAN MEDICAL TOURISM DENGAN KONSEP HOLISTIK
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di RSU Holistic Purwakarta)**

Medical tourism sebagai suatu konsep yang baru dalam bidang medis yang disinyalir akan menjadi gaya *hidup baru di masyarakat terkait kesehatan diri dan keluarga*. Pada intinya *medical tourism* merupakan perjalanan seseorang ke luar negeri dengan tujuan memperoleh perawatan kesehatan dalam hal ini bisa apa saja dari *general check-up, treatment*, maupun rehabilitasi pada penyakit atau kondisi kesehatan yang di derita. Pangsa pasar utama dari konsep *medical tourism ini adalah* para pasien yang mencari layanan kesehatan tidak di negaranya sendiri namun pergi ke negara lain (Afnan, 2019).

Kualitas layanan kesehatan dengan teknologi tinggilah yang menjadi alasan utama pasien asal negara berkembang mencari layanan medis ke negara. Hal sebaliknya terjadi bagi pasien dari negara yang sudah maju justru mencari layanan medis di negara berkembang seperti Indonesia sehingga memperoleh layanan yang lebih ekonomis. Dengan biaya perawatan kesehatan di AS yang terus meningkat, lebih dari 11.000.000 warga Amerika malah mencari layanan kesehatan yang lebih ekonomis di berbagai negara, hal ini terungkap pada Riset oleh Visa dan Oxford Economics tahun 2016. Dan dapat dipastikan akan terus meningkat sebanyak 25% setiap tahunnya.

Inilah yang menjadi potensi besar bagi Indonesia jika Indonesia bisa menerapkan konsep *medical tourism*. Saat ini, Indonesia masih dalam tahap merintis konsep *medical tourism*. Walaupun saat ini Indonesia kalah saing dengan negara tetangga seperti Malaysia, Singapura dan Thailand yang sudah lebih dulu menerapkan konsep *medical tourism dimana negara-negara tersebut telah* mencapai 10 *medical tourism* terbaik di dunia. Diinformasikan oleh kompasiana.com yang ditulis oleh Afnan (2019) bahwa *Healthy Travel Media* merangkum 10 *medical tourism* terbaik di dunia di antaranya: India, Brazil, Malaysia, Thailand, Turki, Meksiko, Costa Rica, Taiwan, Korea Selatan, dan Singapura.

Sebagai negara tetangga terdekat dengan Indonesia, Malaysia sudah cukup lama menjalankan konsep *medical tourism* sejak tahun 1997 saat itu hampir selesainya krisis ekonomi Asia. Pemerintah Malaysia sangat serius menerapkan konsep *medical tourism* dengan didirikannya *The National Committee for the Promotion of Medical and Health Tourism* (NCPMHT) yang kini menjadi *Malaysia Healthcare Travel Council* (MHTC) di tahun 1998. Tujuan didirikannya NCPMHT adalah agar Malaysia dapat mengidentifikasi negara mana yang bisa menjadi target dalam memasarkan konsep *medical tourism* di Malaysia tidak hanya itu saja, NCPMHT bertujuan juga untuk mengajukan insentif pajak yang sesuai, dan lain-lain.

Penang dan Kuala Lumpur dijadikan pusat wisata kesehatan dikarenakan telah mempunyai sistem transportasi publik yang tentu saja memudahkan pasien menuju fasilitas kesehatan termasuk tersedianya bandara internasional. Tidak hanya itu juga tersedia visa yang berlaku selama tiga bulan yang dapat digunakan berobat di Malaysia. Bahkan salah satu rumah sakit seperti di *Prince Court Medical Center* terdapat fasilitas hotel bintang lima lengkap dengan kolam renang dalam ruangan untuk hidroterapi. Malaysia juga unggul dalam persaingan harga untuk berobat. Sebagai perbandingan, biaya operasi pengencangan seluruh wajah atau *full face lift* di AS dipatok seharga US \$ 35.000. Namun di Malaysia pasien yang ingin menjalani tindakan serupa hanya perlu membayar setengahnya. Bahkan pasien asing yang berobat di Malaysia dapat menyimpan biaya kesehatan hingga 65%-80% dibandingkan jika berobat di AS (Afnan, 2019).

Jika bercermin kepada kesuksesan industri kesehatan di Malaysia, harusnya Indonesia mampu menjadi pesaing Malaysia untuk menjadi bagian dari *medical tourism* mengingat populasi warga Indonesia 280 juta orang, sembilan kali lebih besar daripada

Malaysia. Pemerintah bekerjasama dengan pihak swasta harus membuat strategi dan langkah serius dalam pengembangan *medical tourism* di Indonesia (Afnan, 2019).

Strategi untuk mengembangkan rumah sakit ke arah *medical tourism* harus ditunjang dari berbagai aspek yang terlibat didalamnya serta harus memiliki layanan unggulan sebagai daya tarik pengunjung. Strategi tersebut diperlukan untuk dapat meningkatkan daya saing diantara perusahaan yang sejenis. Usaha tersebut tidak mudah dikarenakan rumah sakit harus memiliki strategi bersaing yang tepat dalam usahanya mencapai keunggulan kompetitif. Situasi perkembangan zaman yang selalu berubah-ubah dapat menjadikan peluang peningkatan usaha atau bahkan menjadi ancaman bagi rumah sakit.

Persaingan ini menuntut pihak manajemen harus membuat suatu konsep perencanaan strategis yang berorientasi kepada konsumen sehingga rumah sakit tersebut akan mempunyai suatu keunggulan yang dapat dipergunakan untuk menghadapi persaingan. Peran perencanaan strategis dan pemasaran di rumah sakit sangat penting yaitu untuk memperkenalkan suatu produk yang ada di rumah sakit kepada khalayak luas. Konsumen memiliki hak untuk memilih apa yang diinginkannya, dilihat dari berbagai kebutuhan konsumen tersebut dengan adanya pemasaran maka konsumen bisa lebih mengetahui produk apa saja yang tersedia di rumah sakit.

Bauran Pemasaran (*Mix Marketing*) adalah elemen penting dalam mempengaruhi faktor *internal* dan *eksternal* dalam suatu bisnis, maka dari itu penting dalam menerapkan bauran pemasaran (*Mix Marketing*) untuk meningkatkan volume penjualan. Sebagai sebuah entitas bisnis, rumah sakit juga harus melakukan pengelolaan manajemen yang baik dan berkesinambungan (Vikandi et al., 2019). Kepiawaian manajemen dalam mengelola misioner sosial dan tujuan bisnis rumah sakit menjadi sebuah tantangan bagi keberlanjutan rumah sakit itu sendiri. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit harus mampu menerapkan prinsip manajemen yang baik untuk pengelolaan bisnisnya. Bahkan ketika dukungan dana pemerintah melalui program BPJS pun juga tersedia, rumah sakit tetap mendapat tantangan dalam aspek keberlanjutan bisnisnya (Kosala & Maradona, 2019). Hal ini harus menjadi perhatian serius dari para pimpinan.

Proses pemasaran merupakan salah satu hal yang paling menantang dalam aktivitas manajemen rumah sakit. Sebagai penerapan misi preventif, kegiatan pemasaran rumah sakit juga harus mengikuti aturan dan kode etik profesi yang harus senantiasa diperhatikan. Namun, di sisi lain aspek bisnis yang menjadi salah satu tujuan operasional rumah sakit juga harus dipertimbangkan. Oleh karena itu, pendekatan pemasaran rumah sakit memiliki penyesuaian dan harus diadaptasi dengan baik dari konsep pemasaran pada dunia bisnis pada umumnya. Salah satu unsur dari strategi pemasaran adalah marketing mix. Marketing mix semakin berkembang terutama dalam bidang jasa, tidak hanya meliputi 4P, namun mencakup 7P. Konsep 7P terdiri dari (product, price, place, promotion, people, process, dan physical environment) yang digunakan untuk mengambil keputusan dalam pembuatan strategi komunikasi pemasaran (Kosala & Maradona, 2019).

Semakin kuatnya persaingan dalam menjangkau pangsa pasar, rumah sakit dituntut untuk harus mampu mengetahui apa yang menyebabkan timbul minat dari konsumen pada produk tertentu. Pimpinan rumah sakit harus peka terhadap perubahan dan perkembangan perilaku konsumen, sehingga dapat membuat perencanaan strategis dan pemasaran yang tepat untuk memasarkan produknya sehingga akan memberikan suatu ketertarikan kepada konsumen dalam memilih produk yang ditawarkan.

Keputusan konsumen dalam memilih produk yang ditawarkan merupakan tujuan utama rumah sakit dalam memasarkan produknya, sehingga akan memberikan

keuntungan dan meningkatkan jumlah kunjungan serta akan membuat rumah sakit dapat bertahan dari persaingan yang ada. Kemampuan rumah sakit untuk menarik dan mempertahankan pasien merupakan sebuah fungsi yang tidak berasal dari produk atau pelayanan itu sendiri, namun juga berkaitan dengan bagaimana organisasi tersebut melayani pasien dan reputasi yang diciptakan oleh rumah sakit, baik di dalam maupun di luar rumah sakit.

Loyalitas pelanggan adalah suatu kesetiaan yang ditunjukkan dengan perilaku pembelian teratur yang dalam waktu panjang melalui serangkaian keputusan pelanggan. Untuk menciptakan loyalitas pelanggan maka perusahaan perlu melakukan perencanaan strategi dan pemasaran (Assauri, 2019). Salah satu upaya untuk mengetahui strategi yang tepat bagi rumah sakit adalah dengan analisis SWOT. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Imran Aslan, et.al (2019) dalam penelitiannya yang menyebutkan bahwa matriks SWOT digunakan untuk menyebarkan strategi yang dikembangkan untuk tujuan meraih sukses secara global di masa depan. Dengan analisis SWOT penentuan strategi yang tepat bagi rumah sakit dimulai dengan mengenali *opportunity* (peluang) dan *treats* (ancaman) yang berada di lingkungan eksternal serta memahami *strength* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) pada aspek internal perusahaan, sehingga perusahaan mampu bersaing dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Rangkuti, 2019)

Penerapan strategi pemasaran yang tepat mempunyai peran penting dalam mewujudkan loyalitas pasien terhadap pelayanan jasa rumah sakit. Bentuk pelayanan jasa berbeda dengan produk fisik, dimana pelayanan jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, didengar atau diraba sebelum dibeli. Kotler (2020) menyebutkan untuk mengurangi ketidakpastian konsumen akan mencari bukti kualitas dengan mengambil kesimpulan dari tempat, orang, peralatan, bahan komunikasi, symbol dan harga. Hal ini menuntut rumah sakit untuk dapat mempresentasikan kualitas jasa melalui bukti dan jaminan atas layanan jasa kesehatan yang diberikan.

Di Indonesia sendiri ada rumah sakit yang mengusung *medical tourism* dengan konsep Holistik, yaitu Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta. Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta yang memiliki konsep pengobatan integrasi antara konvensional dan komplementer (holistik). Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta pertama kali didirikan pada tahun 2019 oleh Dr. Husen A. Bajry M.D., Ph.D. setelah malang melintang selama 12 tahun di berbagai Negara, Dr. Husen pulang ke Indonesia dan mulai mengembangkan ilmu kedokteran yang didapatnya. Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta merupakan salah satu sarana kesehatan di Kabupaten Purwakarta yang menerapkan layanan kesehatan integratif, dimana prinsip layanan kesehatan konvensional digabungkan dengan metode pengobatan alternatif dan komplementer. Layanan di Rumah Sakit Umum Holistic berusaha menunjang kesembuhan pasien dengan obat-obatan alami dan herbal, makanan dan minuman sehat, serta lingkungan alam yang nyaman di sekitar rumah sakit.

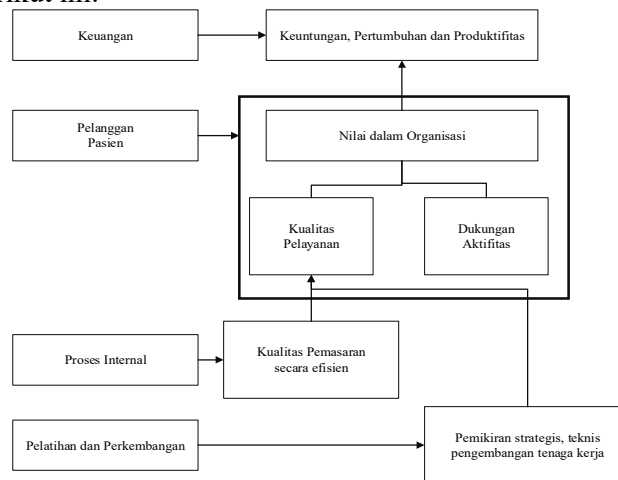
Dengan konsep rumah sakit wisata, Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta ditunjang oleh berbagai fasilitas antara lain lahan seluas 300.000 m², dikelilingi oleh sawah padi dan pegunungan, bangunan rumah sakit dengan desain *resort*, kolam renang, *mini zoo*, *track* olahraga dan restoran *organic*, sehingga tercipta rumah sakit yang berbeda dengan rumah sakit pada umumnya serta dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang modern sebagai suatu kebutuhan pengembangan terhadap *medical tourism* (Maulana, 2018).

**STRATEGI PENGEMBANGAN MEDICAL TOURISM DENGAN KONSEP HOLISTIK
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di RSU Holistic Purwakarta)**

Beberapa usaha yang dilakukan oleh Rumah Sakit Holistic Purwakarta sebagai bentuk pengembangan dan pemasaran, misalnya dengan bekerjasama dengan Asuransi, perusahaan baik lokal maupun asing. Selain itu, tim dokter serta tim medis Rumah sakit Umum Holistic Purwakarta secara berkala juga melakukan kegiatan penyuluhan dan memperkenalkan konsep pengobatan holistic ke perusahaan yang diikuti oleh karyawan diperusahaan tersebut. Sebagai ucapan terima kasih kepada pasien maupun pihak-pihak lain yang telah bekerjasama dengan Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta juga memberikan bingkisan sebagai tanda terima kasih. Armada ambulance Rumah Sakit Holistic Purwakarta juga siap siaga selama 24 jam penuh untuk antar jemput bagi pasien yang membutuhkan. Upaya meningkatkan kualitas SDM juga dilakukan untuk meningkatkan kecakapan komunikasi dalam 3 bahasa utama yakni Indonesia, Arab dan Inggris dan keterampilan dalam menunjang pelayanan pasien. Tak kalah pentingnya melakukan digital marketing melalui website dan media sosial.

Balanced Scorecard merupakan sebuah metode yang kerap dipakai untuk mengukur kinerja perusahaan. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur apakah program yang dibuat dan dikembangkan oleh organisasi dapat mendukung tercapainya visi dan misi organisasi (Rangkuti, 2019). Pengukuran kinerja organisasi dengan *Balanced Scorecard* menjadi sebuah parameter dalam rangkaian program dan nilai di organisasi tersebut. Hasil pengukuran *Balanced Scorecard* akan dijadikan *feedback* untuk menjelaskan informasi mengenai pencapaian target dari implementasi rencana dan poin-poin di mana organisasi perlu menyelaraskan aktivitas perencanaan dan aktivitas pengendalian (Dally, 2019).

Kinerja RSU Holistic Purwakarta akan diukur melalui empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dikombinasikan dengan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT) sebagai dasar untuk menyusun peta strategi yang paling sesuai bagi strategi pengembangan *medical tourism* di RSU Holistic Purwakarta, sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 1.1 berikut ini.



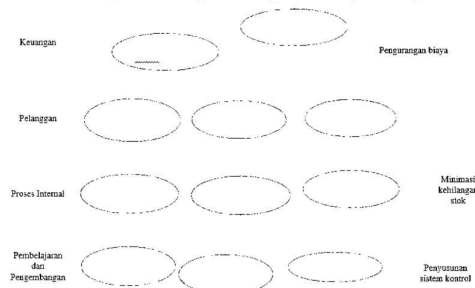
*Gambar 1.1 Balance Scorecard Strategy Map untuk RSU Holistic Purwakarta
Sumber: Modifikasi Swayne, et al. (2020), Strategi Manajemen*

Dalam penelitian ini, akan dibuat strategi pengembangan *medical tourism* RSU Holistic Purwakarta mengacu kepada perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard Strategy* yang terfokus pada pengembangan strategi *services quality* atau

**STRATEGI PENGEMBANGAN MEDICAL TOURISM DENGAN KONSEP HOLISTIK
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di RSUD Holistic Purwakarta)**

peningkatan kualitas pelayanan. Perspektif pelanggan dalam *Balance Scorecard* menjelaskan bagaimana seharusnya RSUD Holistic Purwakarta terlihat di mata *pelanggan* dan calon pelanggan, dalam hal ini adalah pasien. Tentunya, pasien dan calon pasien akan disesuaikan dengan segmentasi pasien yang telah ditetapkan saat menyusun visi dan misi strategis RSUD Holistic Purwakarta. Kinerja perspektif pelanggan diukur menggunakan indikator kepuasan pelanggan, keterjaringan pelanggan, dan pertumbuhan pelanggan. Penilaian kepuasan pelanggan diukur melalui 5 dimensi kepuasan yaitu daya tanggap, wujud, keandalan, jaminan, dan empati.

Jika nilai-nilai yang ditawarkan (*value proposition*) dari perspektif ini berhasil disampaikan kepada pasien secara konsisten, maka reputasi RSUD Holistic Purwakarta akan semakin baik di mata pasien. Bahkan orang-orang yang saat ini belum menjadi pasien RSUD Holistic Purwakarta dapat menjadi “prospek pelanggan” karena nilai-nilai rumah sakit yang pernah dialami dan diberitahu oleh keluarga, teman, ataupun rekan kerja mereka, dan rumah sakit akan mengalami peningkatan pada jumlah pelanggan.



Gambar 1.2 Ilustrasi Peta Strategi RSUD Holistic Purwakarta

Sumber: Adaptasi dari Muhandi (2018) Manajemen Strategi (Rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit)

Ilustrasi pada Gambar 1.2. dapat digambarkan apabila manajemen RSUD Holistic Purwakarta berhasil membantu tim dokter datang sesuai jadwal, maka objektif strategis rumah sakit dari perspektif pelanggan untuk mengurangi waktu tunggu para pasien akan tercapai. Dengan tercapainya perspektif pelanggan, RSUD Holistic Purwakarta dapat meningkatkan jumlah pelanggan dalam jangka waktu panjang. Semakin banyak pasien, semakin besar laba (*profit*) rumah sakit. Ketika sedang menyusun perspektif pelanggan, harus dipertimbangkan strategi yang akan digunakan untuk memberi kualitas pelayanan terbaik kepada pasien, dan nilai-nilai apa saja yang ditawarkan agar rumah sakit dapat memberikan pengalaman yang berkesan bagi pelanggan.

Berbagai strategi yang telah dilakukan Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta di atas, bertujuan untuk meningkatkan pemahaman konsep pengobatan holistic terlebih lagi untuk meningkatkan jumlah kunjungan dan hunian pasien di Rumah Sakit Holistic Purwakarta baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Pasien yang datang dan menikmati layanan yang diberikan Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta diharapkan dapat merasa puas sehingga kemudian bisa menimbulkan loyalitas dari pasien. Dalam upaya untuk mengembangkan *medical tourism* dan mencari solusi yang inovatif agar dapat memenuhi kebutuhan pasien yang selalu berubah-ubah, maka dari itu Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta perlu menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat terus meningkatkan jumlah kunjungan pasiennya baik pasien yang datang dari dalam maupun luar negeri.

Beberapa riset mengenai *medical tourism* sebagai strategi pemasaran rumah sakit telah dilakukan beberapa peneliti. Rusli (2019) melakukan riset tentang *medical tourism*

mendukung bahwa Indonesia masih menjadi bagian dari jumlah wisatawan medis Malaysia yang mencapai 47,8. Indonesia masih menghadapi berbagai masalah kesehatan yang belum terselesaikan, sehingga masih fokus pada segmentasi pasar dalam negeri, sehingga belum masuk atau kembali ke pasar segmentasi dari konsumen atau pasien yang menggunakan jasa medis luar negeri. Penelitian tentang model sistem pariwisata medis masih dalam pengembangan, dan ada potensi besar untuk menggunakan model ini. Sebagai salah satu strategi pemasaran kesehatan khususnya rumah sakit yang ada di daerah ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik wisata kesehatan, serta menyesuaikan penerapan dan pengembangan sistem yang ada untuk menyesuaikan dengan keadaan saat ini.

Strategi pemasaran rumah sakit di Indonesia perlu ditingkatkan dan dievaluasi sisi pelayanan dari perspektif domestik. Strategi pemasaran rumah sakit pada dimulai dari melihat segmentasi dari pengguna layanan, yaitu agar tidak terlalu luas, namun dapat terfokus pada salah satu segmentasi pasar agar dapat dilayani secara efektif. Dalam melakukan analisa segmentasi pasar ini juga perlu menyesuaikan dengan regulasi yang berlaku seperti regulasi jaminan kesehatan, dan regulasi pelayanan kesehatan yang berlaku di Indonesia. Analisa ini dapat dihubungkan dengan Medical Tourism yang dilakukan oleh negara tetangga Indonesia dengan menaruh perwakilan kerjasamanya yang ada di kota-kota yang strategis dengan negaranya.

Indonesia juga perlu mengembangkan rumah sakit kelas dunia di tujuan wisata utama untuk menyediakan industri *Medical Tourism* yang berkembang yang dapat menarik pasien dari luar negeri. Selain itu, jumlah sumber daya yang dibutuhkan untuk memastikan keberhasilan industri *Medical Tourism* menarik pasien asing juga menimbulkan pertanyaan tentang pengalihan alokasi sumber daya potensial sehubungan dengan masih adanya masalah kesehatan masyarakat untuk diatasi seperti pelaksanaan program JKN yang belum maksimal. Potensi seperti ini perlu sekali dilihat oleh para pembuat kebijakan di Indonesia, dalam pengembangan *Medical Tourism* sebagai bagian dari nilai tambah ekonomi kesehatan di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuat peta strategi, rencana, identifikasi, konsistensi dan pengembangan Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta sebagai tujuan *Medical Tourism* dengan konsep holistik yang menggunakan pendekatan SWOT guna memperoleh hasil yang lebih maksimal dalam memasarkan Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta dalam dan luar negeri.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian *kuantitatif*. Penelitian *kuantitatif* ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya dengan cara wawancara dan observasi mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas. Dalam penelitian *kuantitatif*, peneliti menggunakan metode studi kasus. Metode studi kasus dalam penelitian *kuantitatif*, hal yang seharusnya diperhatikan adalah masalah dan fokus penelitian Fokus memberikan batasan pada suatu studi dan batasan dalam pengumpulan data, sehingga dengan batasan ini peneliti akan lebih fokus dalam memahami masalah-masalah yang menjadi tujuan penelitian. Proposisi studi pada penelitian ini adalah perencanaan strategis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Direksi dan pasien rawat inap di Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta pada periode penelitian tanggal 1 Maret – 31

Maret 2021. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling* yaitu salah satu teknik sampling non random sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara *minimal sampling*, dan untuk keakuratan perhitungan non random sampling peneliti menggunakan *Sample Size Software* dan hasilnya sebanyak 40 orang.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, kuesioner modifikasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Adapun tahapan analisis data yang digunakan yakni Matrix Internal External (IE), Matrix Grand Strategy, Matrix SWOT, Matrix QSPM (*Quantitative strategic planning matrix*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan *medical tourism* berbasis konsep holistik di Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta melalui pendekatan analisis SWOT dan Balanced Scorecard. Konsep pelayanan yang diterapkan oleh rumah sakit ini menekankan pendekatan holistik, yaitu pelayanan kesehatan yang tidak hanya berfokus pada penyembuhan penyakit secara fisik, tetapi juga memperhatikan aspek mental, emosional, dan psikologis pasien. Pendekatan ini didukung oleh penggunaan nutrisi berbasis makanan organik sebagai bagian dari terapi utama, serta lingkungan rumah sakit yang dirancang menyerupai resort dengan suasana alami, udara bersih, dan penggunaan aromaterapi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki sejumlah kekuatan internal yang cukup signifikan dalam mendukung pengembangan *medical tourism*. Kekuatan tersebut meliputi ketersediaan staf ahli gizi yang memberikan konsultasi kepada pasien, kualitas produk dan layanan yang baik, fasilitas kamar perawatan berstandar hotel, konsep rumah sakit berbasis resort, serta dukungan alat terapi yang modern dan lengkap. Selain itu, variasi metode terapi seperti fisioterapi, akupuntur, terapi ozon, hingga terapi berbasis teknologi menunjukkan adanya diferensiasi layanan dibandingkan rumah sakit konvensional.

Namun demikian, meskipun memiliki berbagai keunggulan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang diterapkan masih belum optimal. Hal ini ditunjukkan oleh nilai rata-rata sebesar 29,4%, yang mengindikasikan bahwa pemanfaatan kekuatan internal belum sepenuhnya dioptimalkan untuk mendorong pengembangan *medical tourism*. Kelemahan utama yang teridentifikasi adalah kurangnya kegiatan promosi yang efektif serta keterbatasan sumber daya manusia yang terlatih dalam konsep pelayanan holistik. Kondisi ini menyebabkan informasi mengenai layanan rumah sakit belum tersampaikan secara luas kepada masyarakat, sehingga potensi pasar belum tergarap secara maksimal.

Pada aspek rencana bisnis berbasis Balanced Scorecard, hasil penelitian menunjukkan nilai sebesar 30,6%, yang juga masih tergolong rendah. Hal ini mencerminkan bahwa implementasi strategi bisnis, khususnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien, belum berjalan secara optimal. Beberapa indikator seperti pelayanan rawat inap, pelayanan dokter dan perawat, fasilitas rumah sakit, serta pelayanan administrasi menunjukkan adanya variasi tingkat kepuasan pasien yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, diperlukan upaya perbaikan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pelayanan agar dapat mendukung keberhasilan pengembangan *medical tourism*.

Dari perspektif keuangan, hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit relatif baik jika dilihat dari rasio likuiditas dan solvabilitas. Nilai current ratio sebesar 3,41 menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki kemampuan yang sangat baik dalam

memenuhi kewajiban jangka pendeknya, bahkan berada di atas standar industri rumah sakit. Demikian pula, rasio solvabilitas sebesar 0,94 menunjukkan bahwa sebagian besar aset rumah sakit dibiayai oleh modal sendiri, yang mencerminkan tingkat kemandirian finansial yang tinggi.

Meskipun demikian, terdapat beberapa indikator keuangan yang masih perlu mendapat perhatian. Rasio aktivitas, khususnya total assets turnover sebesar 0,69, masih berada di bawah standar industri, yang menunjukkan bahwa pemanfaatan aset belum optimal dalam menghasilkan pendapatan. Selain itu, nilai cost recovery rate (CRR) sebesar 0,87 mengindikasikan bahwa rumah sakit belum mampu menutup biaya operasional secara mandiri tanpa dukungan subsidi pemerintah. Hal ini menjadi tantangan penting dalam pengelolaan keuangan, terutama dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Dari sisi kinerja operasional, indikator Bed Occupancy Rate (BOR) menunjukkan nilai rata-rata sebesar 83,32%, yang berada dalam kategori ideal sesuai standar rumah sakit. Namun demikian, terdapat fluktuasi pada beberapa bulan tertentu, di mana nilai BOR melebihi atau berada di bawah standar. Indikator Length of Stay (LOS) menunjukkan rata-rata sebesar 3,20 hari, yang masih berada dalam rentang standar, meskipun terdapat beberapa periode dengan nilai di bawah standar yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan. Sementara itu, indikator *Turn Over Interval* (TOI) menunjukkan bahwa sebagian besar nilai belum memenuhi standar ideal, yang mengindikasikan bahwa efisiensi penggunaan tempat tidur masih perlu ditingkatkan.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki kombinasi kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi strategi pengembangan. Kekuatan utama terletak pada konsep pelayanan holistik yang unik, kualitas layanan, serta fasilitas yang memadai. Sementara itu, kelemahan utama terletak pada aspek promosi dan keterbatasan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil perhitungan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) sebesar 2,87 dan External Factor Evaluation (EFE) sebesar 2,35, posisi rumah sakit berada pada sel V dalam matriks Internal-Eksternal, yaitu pada posisi “hold and maintain”. Posisi ini menunjukkan bahwa strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan kegiatan promosi, baik melalui media digital maupun kerja sama dengan berbagai pihak, seperti agen perjalanan atau institusi kesehatan lainnya. Sementara itu, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan inovasi layanan, memperluas jenis terapi, serta meningkatkan kualitas fasilitas dan pelayanan. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan daya saing rumah sakit dalam industri *medical tourism* yang semakin kompetitif.

Dalam perspektif Balanced Scorecard, penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kinerja keuangan relatif baik, masih terdapat kelemahan pada perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini terlihat dari masih terbatasnya inovasi layanan serta kurangnya pelatihan bagi tenaga kesehatan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi agar mampu memberikan pelayanan yang lebih optimal dan sesuai dengan konsep holistik yang diusung.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan *medical tourism* berbasis konsep holistik di Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta memiliki potensi yang besar, namun masih memerlukan berbagai perbaikan dan penguatan strategi. Optimalisasi kekuatan internal, peningkatan kualitas pelayanan, penguatan promosi, serta pengembangan sumber daya manusia menjadi faktor kunci

dalam meningkatkan daya saing rumah sakit. Selain itu, pengelolaan keuangan yang lebih efisien dan efektif juga diperlukan untuk mendukung keberlanjutan operasional rumah sakit.

Dengan demikian, integrasi antara analisis SWOT dan Balanced Scorecard dalam penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi internal dan eksternal rumah sakit, serta arah strategi yang perlu dikembangkan. Pendekatan ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam mengembangkan *medical tourism* berbasis konsep holistik di masa yang akan datang.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa

1. Strategi pengembangan tentang *medical tourism* dengan konsep holistik yang menggunakan pendekatan SWOT pada Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta saat ini RS memiliki kekuatan diantaranya adalah memiliki staf ahli gizi” serta sudah memiliki “produk yang berkualitas”. Sedangkan kelemahannya Pasien sulit mendapatkan informasi, karena rumah sakit belum memiliki promosi yang cukup” serta “petugas belum terlatih.” karena masalah keuangan Holistic Purwakarta dan masih mampu ditangani dengan baik.
2. Rencana bisnis *medical tourism* dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Holistic Purwakarta bahwa perspektif keuangan Rumah Sakit Holistic Purwakarta dilihat dari rasio likuiditas dan solvabilitas lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakit. Jika dilihat dari rasio aktivitas maka collection period sudah sesuai dan total assets turnover masih di bawah nilai baku perumahsakit, sedangkan cost recovery rate Rumah Sakit Holistic Purwakarta di bawah nilai ideal.
3. Berdasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu skor bobot IFE total pada sumbu x yang bernilai 2.87 dan skor bobot EFE total pada sumbu y yang bernilai 2.35. Sedangkan Kuadran IV itu adalah nilai x positif yang artinya strategi pengembangan memiliki pengaruh positif terhadap strategi bisnis di RS Holistic Purwakarta

SARAN

1. Rumah sakit dapat merencanakan dalam pengembangan strategi *medical tourism* dengan konsep holistik dengan cara promosi yang cukup serta dapat melakukan pelatihan secara khusus pada petugas di RS
2. Dapat meningkatkan kemabali dibidang manajemen rumah sakit yang ada di Rumah Sakit Holistic Purwakarta, sehingga perspektif keuangan di RS memiliki nilai yang ideal
3. Rumah sakit dapat membuat strategi dalam Perencanaan dan pembuatan yang dapat membantu pemberian layanan kesehatan dengan SWOT

DAFTAR REFERENSI

- Adsyah. (2022). Bisnis *Balanced Scorecard* (BSC): Pengertian, Fungsi dan Perspektifnya. 1–7.
- Aslan, Imran, et.al. 2019. “Developing Strategies for the Future of Healthcare in Turkey by Benchmarking and SWOT Analysis”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2019) 230 – 240. Available online at www.sciencedirect.com.

**STRATEGI PENGEMBANGAN MEDICAL TOURISM DENGAN KONSEP HOLISTIK
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di RSUD Holistic Purwakarta)**

- Devon M. Herrick. National Center for Policy Analysis, Global Competition in Health Care Web site: www.ncpa.org/pub/st/st304
- Elvana, Y., Hariyati, H., & Setianto, B. (2022). Analisis swot untuk menentukan strategi bersaing saat masa pandemi covid-19 pada rumah sakit islam surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5132–5147. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1807>
- Gunawan J. Thailand medical tourism and ASEAN Mutual Recognition Arrangement (MRA): treat or promise? *International Journal of Innovation in Medical Education and Research*. 2016;2(1).
- Hawari, Dadang, Ilmu Kedokteran Jiwa dan Kesehatan Jiwa, Yogyakarta: Dana Bhakti Prima Yasa, 2018.
- Irham Fahmi, Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi, ALFABETA, Bandung, 2019, hlm. 252.
- Mahmudi. (2019). Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Maulana, C., 2018. Husen Ahmad Menggabungkan Bisnis Pengobatan Herbal dan wisata. Available at: <https://swa.co.id/swa/profile/profile-entrepreneur/husen-ahmad-menggabungkan-bisnis-pengobatan-herbal-dan-wisata>
- MedicalTourismTrend2019<http://www.rncos.com/trends/WEVHHOOS9Q1328231078.pdf>
- Nasrulsyah, C., Asyura, F., Hasan, K., Maulidani, & Sofia, M. (2020). Analisis Swot Dalam Mengatasi Kelemahan Dan Kekurangan Rumah Sakit Siloam. *Makma*, 3(3), 112–118.
- Ni Putu Sintya, Eka Ardhani, I. A. . A. D. (2017). Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 2017(1), 965–995.
- Rangkuti, Fredy. 2019. Analisis SWOT, Cetakan ketujuh belas. Jakarta: Gramedia.
- Robert S. dan David P. Norton. (2021). *Balanced Scorecard: Menerapkan. Strategi Menjadi Aksi*. Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla.
- Sriratanaban, J. (2015) ‘ASEAN integration and health services’, *Global Health Action*, 8(1), p. 27199. doi: 10.3402/gha.v8.27199.
- Syukur, Amin., Sufi Healing Terapi dengan Metode Tasawuf, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2020
- Tedjo Tripomo dan Udan, Manajemen Strategi, Rekayasa Sains, bandung, 2020, hlm. 118
- Wattimena and Inge (2019) ‘Menelusuri Arus Pemeriksaan Kesehatan Dan Pengobatan Ke Luar Negeri’, *Jurnal Ners Lentera*, 2(1), pp. 1–11. Available at: <http://journal.wima.ac.id/index.php/NERS/article/view/688>
- Diah Tuhfat Yoshida, Arsitektur Strategik: Sebuah Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah, (Jakarta: PT Elex Komputindo Kelompok Gramedia. 2018
- Indra Wijaya Perilaku Organisasi Bandung: Sinar Baru, 2021.
- Iskandar Wiryokusumo dan J. Mandilika, Kumpulan-Kumpulan Pemikiran dalam Pendidikan. Jakarta: CV. Rajawali;2019
- James L. Gibson, Organisasi Dan Manajemen, Perilaku Struktur Dan Proses, Terj. Djoerban Wahid Jakarta: Erlangga, 2018
- Rachmat, Manajemen Strategik. Bandung: CV Pustaka Setia, 2020

**STRATEGI PENGEMBANGAN MEDICAL TOURISM DENGAN KONSEP HOLISTIK
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di RSU Holistic Purwakarta)**

- Prasryani, A. (2019, March). Jaminan Kesehatan Nasional Indonesia: Siapa yang Harus Menanggung? Tirto.Id.
- Prasryani, A. (2019, March 20). Jaminan Kesehatan Nasional Indonesia: Siapa yang Harus Menanggung? Tirto.Id. <https://tirto.id/jaminan-kesehatan-nasional-indonesia-siapa-yang-harus-menanggung-djPz>
- Sari, A. D. K. (2019, April 7). Tantangan Indonesia Kembangkan Medical Tourism.Bisnis.Com. <https://lifestyle.bisnis.com/read/20190407/106/908723/tantangan-indonesia-kembangkan-medical-tourism>
- Afnan, N. (2019, October). Mewujudkan “Medical Tourism” di Indonesia. Kompasiana.Com.
- Afnan, N. (2019, October 6). Mewujudkan “Medical Tourism” di Indonesia.Kompasiana.Com. <https://www.kompasiana.com/nauvalafnan0106/5d9a06bf0d82301f30276cd2/mewujudkan-medical-tourism-di-indonesia?page=5>
- Kotler, Philip. 2020. Manajemen Pemasaran Jilid 1, 11th ed. (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: PT. Indeks.
- Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumah Sakitan