Pemodelan Bisnis RS Tipe C Menggunakan Business Model Canvas (Studi Kasus RS Kramat 128)

Raisya Zachra Chairunnisa 1[1], Farah Alfanur 2[1], Muhammad Iqbal Alamsyah 3[2]
[1] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, raisya@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, farahalfanur@telkomuniversity.ac.id
[3] Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom , Indonesia, iqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Abstrak
Penelitian ini bertujuan untuk memodelkan strategi bisnis Rumah Sakit Kramat 128, rumah sakit tipe C di Jakarta Pusat, menggunakan pendekatan Business Model Canvas (BMC). Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus, melalui wawancara mendalam dengan manajemen, akademisi, regulator, dan kompetitor. Hasil menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki kekuatan pada layanan spesialistik, namun menghadapi tantangan fasilitas terbatas dan ketergantungan pada pasien BPJS. Peluang terletak pada digitalisasi layanan dan permintaan layanan eksekutif, sementara ancaman datang dari kompetisi dan substitusi layanan digital. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan layanan eksekutif, penguatan digitalisasi, dan efisiensi operasional sebagai strategi adaptif dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan rumah sakit tipe C.
Kata Kunci- Business Model Canvas, SWOT, PESTLE, Porter's Five Forces, rumah sakit tipe C.

Abstract
This study aims to model the business strategy of Kramat 128 Hospital, a type C hospital located in Central Jakarta, using the Business Model Canvas (BMC) approach. A qualitative case study method was employed, with data collected through in-depth interviews involving hospital management, academics, regulators, and competitors. The findings indicate that the hospital's strengths lie in its specialized services, while challenges include limited facilities and dependency on BPJS (national health insurance) patients. Opportunities arise from healthcare digitalization and increasing demand for executive services, whereas threats include growing competition and the emergence of digital health services as substitutes. The study recommends developing executive services, enhancing digital capabilities, and improving operational efficiency as adaptive strategies to boost competitiveness and sustainability of type C hospitals.

I. PENDAHULUAN

Rumah Sakit Kramat 128 merupakan rumah sakit tipe C yang berlokasi di Jakarta Pusat dan telah melayani masyarakat sejak tahun 1957. Seiring waktu, rumah sakit ini berkembang dari klinik pribadi menjadi rumah sakit umum dengan layanan spesialistik, termasuk onkologi, bedah, dan perawatan luka. RS Kramat 128 saat ini memiliki kapasitas 100 tempat tidur dan menyediakan layanan rawat jalan, rawat inap, serta fasilitas penunjang medis seperti IGD 24 jam, radiologi, laboratorium, dan ruang operasi. Jumlah sumber daya manusia yang dimiliki mencapai 383 orang, terdiri dari dokter spesialis, dokter umum, tenaga perawat, dan staf penunjang lainnya. Data menunjukkan bahwa jumlah kunjungan rawat jalan meningkat signifikan dari 42.991 pada tahun 2022 menjadi 84.627 pada 2024. Kunjungan IGD juga melonjak dari 5.595 pasien pada 2022 menjadi 13.401 pasien di 2024, sementara rawat inap naik dari 2.003 menjadi 4.594 pasien dalam periode yang sama. Indikator pelayanan seperti BOR, ALOS, TOI, dan BTO menunjukkan tren positif, menandakan efisiensi yang semakin baik dalam pengelolaan layanan rawat inap.

Sebagai mitra BPJS Kesehatan sejak 2014, RS Kramat 128 melayani sekitar 85% pasien JKN. Namun, rumah sakit ini menghadapi tantangan besar seiring diterapkannya kebijakan nasional seperti Kelas Rawat Inap Standar (KRIS) yang menuntut renovasi besar-besaran dengan 12 kriteria mutu. Selain itu, ketidaksesuaian antara tarif INA-CBG dengan biaya aktual pelayanan memperburuk tekanan finansial, terutama bagi rumah sakit dengan dominasi pasien BPJS. Studi kasus oleh Fathah & Safitri (2024) menunjukkan bahwa selisih biaya dapat mencapai 20–30%, yang jika tidak ditutupi oleh pendapatan non-BPJS atau efisiensi internal, akan mengganggu keberlanjutan operasional. Hal ini juga diamini oleh manajemen RS Kramat 128 yang menyebut perlunya penyesuaian besar, baik dari sisi fasilitas fisik maupun struktur pembiayaan rumah sakit.

Di sisi lain, laporan Kementerian Kesehatan dan Survei Kesehatan Indonesia (2023) mengungkapkan bahwa sekitar 2 juta warga Indonesia setiap tahun berobat ke luar negeri, terutama ke Malaysia, Singapura, dan Thailand. Fenomena ini terjadi bukan semata karena faktor biaya, tetapi karena persepsi kualitas, kecepatan layanan, dan fasilitas yang dianggap lebih memadai. Sekitar 93,5% pasien menilai layanan luar negeri lengkap, dan 91,7% sesuai ekspektasi. Hal ini memperkuat urgensi peningkatan mutu layanan rumah sakit nasional, termasuk rumah sakit tipe C seperti RS

Kramat 128, yang berada di level menengah sistem rujukan nasional.

Perubahan klasifikasi rumah sakit yang kini berbasis kompetensi semakin memperberat tantangan, terutama dalam hal investasi alat kesehatan seperti mammograph untuk layanan kanker. Padahal, RS Kramat 128 telah memiliki tim hematologi onkologi dan ruang kemoterapi. Jika rumah sakit gagal memenuhi syarat kompetensi layanan, maka pengakuan BPJS terhadap layanan mereka hanya akan setara dengan level dasar, yang berdampak pada pendapatan dan kesinambungan layanan. Dalam situasi ini, perumusan strategi bisnis yang adaptif dan kontekstual menjadi sangat penting.

Namun, kajian strategi bisnis rumah sakit tipe C swasta di Indonesia, khususnya dengan pendekatan integratif seperti Business Model Canvas (BMC) yang didukung oleh analisis eksternal dan internal (PESTEL, SWOT, dan Porter's Five Forces), masih sangat terbatas. Padahal, pendekatan ini telah terbukti efektif dalam merumuskan strategi berbasis value creation yang sesuai dengan dinamika industri kesehatan (Sibalija et al., 2021; Pasaribu et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyusun model bisnis RS Kramat 128 dengan kerangka BMC, yang dilengkapi dengan analisis lingkungan dan kompetisi, sehingga dapat menghasilkan strategi pengembangan yang lebih responsif, berkelanjutan, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat serta tuntutan kebijakan pemerintah.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan proses menyusun dan menjalankan keputusan manajerial jangka panjang yang mencakup perencanaan, implementasi, serta evaluasi strategi (Wheelen et al., 2018; Sharplin & Mabry, 1985). Strategi dapat didekati secara tradisional (forward-looking) maupun modern (backward-looking), serta terbagi dalam tiga level: strategi korporasi, bisnis, dan fungsional (Griffin & Ricky, 2016).

2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam manajemen strategis, analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan tahap krusial dalam memahami posisi organisasi saat ini sekaligus memproyeksikan potensi strategi masa depan. Salah satu alat analisis yang paling umum digunakan untuk menggabungkan aspek internal dan eksternal adalah analisis SWOT. Menurut Demirkol et al. (2020), SWOT merupakan kerangka evaluasi yang membedakan antara faktor internal organisasi—yang mencakup kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses)—dan faktor eksternal, yang mencakup peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Analisis ini memungkinkan organisasi untuk memahami kondisi eksisting, mengidentifikasi keunggulan yang dapat dimaksimalkan, serta mengenali kelemahan yang perlu diperbaiki. SWOT juga membantu dalam mengantisipasi dinamika eksternal melalui peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus diwaspadai. Penyusunan strategi berbasis SWOT biasanya dituangkan dalam Matriks SWOT untuk menghasilkan kombinasi strategi seperti SO (agresif), WO (pemulihan), ST (bertahan), dan WT (defensif).

Untuk menggali lebih dalam dinamika lingkungan eksternal, digunakanlah pendekatan PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environmental). Analisis ini membantu organisasi dalam menilai sejauh mana faktor-faktor makro dapat memengaruhi kinerja dan keberlangsungan jangka panjang. Menurut Alanzi (2018) dan Belsare (2024), PESTLE sangat penting untuk memahami konteks makro yang berada di luar kendali langsung organisasi, namun dapat memberikan pengaruh besar terhadap pengambilan keputusan strategis. Misalnya, perubahan regulasi kesehatan, perkembangan teknologi digital, atau pergeseran nilai sosial dapat membuka peluang baru sekaligus memunculkan tantangan yang signifikan bagi organisasi seperti rumah sakit. Dengan PESTLE, organisasi tidak hanya menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga mampu mengantisipasi tren masa depan dalam proses perencanaan strategis.

Selain PESTLE, model Porter's Five Forces turut digunakan untuk memahami tekanan persaingan yang terjadi dalam industri. Model ini, sebagaimana dijelaskan oleh Hole et al. (2019), menilai lima kekuatan utama yang membentuk daya saing dalam suatu sektor industri: ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, serta intensitas persaingan antar pemain yang sudah ada. Setiap elemen dari lima kekuatan ini memberi wawasan penting mengenai seberapa besar tekanan kompetitif yang harus dihadapi organisasi dan bagaimana posisi strategisnya di pasar. Misalnya, ketika daya tawar konsumen tinggi atau produk substitusi mudah diakses, maka organisasi dituntut untuk menawarkan proposisi nilai yang lebih unggul dan inovatif.

Dengan menggabungkan SWOT, PESTLE, dan Porter's Five Forces, analisis lingkungan internal dan eksternal dalam penelitian ini tidak hanya mencerminkan kondisi objektif organisasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi formulasi strategi yang tanggap terhadap dinamika lingkungan, berbasis keunggulan kompetitif, serta mampu menavigasi tekanan industri secara adaptif dan berkelanjutan.

3. Model Bisnis dan Business Model Canvas (BMC)

Model bisnis merupakan kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai. Salah satu alat visual yang paling banyak digunakan untuk menggambarkan model bisnis secara sistematis adalah Business Model Canvas (BMC), yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). BMC terdiri dari sembilan elemen utama yang mencerminkan logika operasional perusahaan, yaitu: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, arus pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra kunci, dan struktur biaya.

Setiap elemen dalam BMC saling terkait dan memberikan gambaran utuh tentang bagaimana perusahaan menghasilkan nilai dan keuntungan. Misalnya, proposisi nilai menjelaskan keunikan produk atau layanan yang ditawarkan kepada segmen pelanggan tertentu, sementara saluran dan hubungan pelanggan menggambarkan cara menjangkau dan mempertahankan pelanggan. Elemen lainnya, seperti arus pendapatan dan struktur biaya, memperlihatkan bagaimana perusahaan memperoleh dan mengelola sumber keuangannya, didukung oleh sumber daya, aktivitas, dan kemitraan utama.

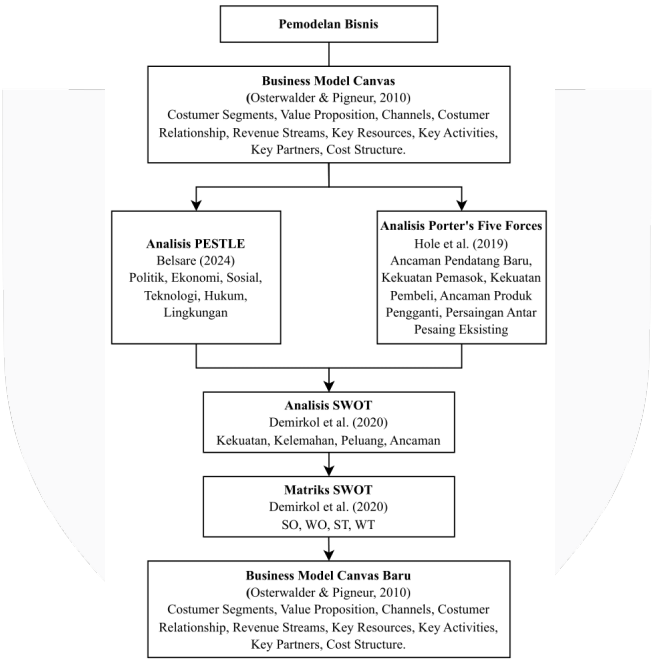
Menurut Priyadi dan Prasetio (2018), BMC sangat berguna dalam menganalisis dan merancang ulang strategi bisnis yang efisien dan relevan dengan dinamika lingkungan. Sifatnya yang visual dan terstruktur memudahkan organisasi, termasuk institusi pelayanan seperti rumah sakit, untuk mengevaluasi model bisnis secara menyeluruh dan merancang strategi penciptaan nilai (value creation) yang berkelanjutan.

B. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menganalisis strategi bisnis RS Kramat 128 sebagai rumah sakit tipe C di Jakarta Pusat. Kerangka pemikiran disusun secara deduktif dengan mengintegrasikan teori manajemen strategis dan temuan lapangan. Tahap awal adalah analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman).

Kemudian, analisis PESTLE dan Porter's Five Forces digunakan untuk menggali lebih dalam dinamika eksternal yang memengaruhi rumah sakit. PESTLE membantu menilai aspek makro (politik hingga lingkungan), sedangkan Porter's Five Forces menilai struktur persaingan di industri layanan kesehatan.

Hasil dari ketiga analisis tersebut digunakan untuk merancang strategi penciptaan nilai (value creation) melalui pendekatan Business Model Canvas. BMC dimanfaatkan sebagai alat sintesis untuk menyusun model bisnis yang relevan, adaptif, dan berbasis data lapangan dengan tujuan meningkatkan daya saing dan keberlanjutan RS Kramat 128.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah Penulis (2025)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang difokuskan pada Rumah Sakit Kramat 128 di Jakarta Pusat. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap konteks alami organisasi, khususnya dalam menggali proses pengambilan keputusan strategis rumah sakit dalam memilih strategi bisnis yang tepat. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara kontekstual dan menyeluruh, sebagaimana disarankan oleh Yin (2018). Jenis penelitian ini bersifat eksploratif karena ditujukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pemilihan strategi bisnis rumah sakit, serta memahami bagaimana rumah sakit membangun value creation melalui analisis SWOT, PESTLE, dan Porter's Five Forces dengan pendekatan Business Model Canvas (BMC).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, yaitu RS Kramat 128. Peneliti melakukan intervensi minimal untuk menjaga objektivitas dan meminimalisir bias. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan empat kategori narasumber utama: manajemen rumah sakit, akademisi, perwakilan pemerintah, dan kompetitor rumah sakit sejenis. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya, mendalam, dan kontekstual mengenai strategi bisnis dan proses pengambilan keputusan. Selain wawancara, data sekunder diperoleh dari dokumen internal rumah

sakit dan regulasi kebijakan kesehatan. Analisis data dilakukan secara tematik dan menggunakan tahapan analisis kualitatif yang mencakup transkripsi data, pengkodean, analisis kasus tunggal, dan triangulasi sumber.

Validitas dan reliabilitas penelitian dijaga dengan menerapkan empat kriteria dari Yin (2018), yaitu validitas konstruk, validitas internal, validitas eksternal, dan reliabilitas. Validitas konstruk diperkuat dengan triangulasi data dan konfirmasi narasumber terhadap hasil wawancara. Validitas internal dijaga melalui teknik pattern matching dan explanation building. Sementara itu, validitas eksternal diperoleh melalui generalisasi analitik terhadap teori BMC dan analisis strategis lainnya yang digunakan secara luas di bidang manajemen rumah sakit. Reliabilitas ditingkatkan melalui penggunaan protokol penelitian dan dokumentasi yang sistematis dan transparan.

Secara metodologis, proses penelitian terdiri dari beberapa tahapan, dimulai dari pengumpulan data awal, perumusan masalah, kajian pustaka, penyusunan kerangka pemikiran, hingga analisis SWOT, PESTLE, dan Porter's Five Forces. Hasil dari seluruh tahapan tersebut kemudian digunakan untuk merumuskan strategi value creation dengan pendekatan Business Model Canvas yang disesuaikan dengan konteks internal dan eksternal RS Kramat 128. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan strategi bisnis yang lebih adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan di sektor layanan kesehatan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, Business Model Canvas (BMC) RS Kramat 128 telah mencakup sembilan blok utama (Osterwalder & Pigneur, 2010) yang mencerminkan proses penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai dalam pelayanan kesehatan. Segmen pelanggan didominasi pasien BPJS (±85%), lansia, masyarakat sekitar, dan pasien kronis, dengan proposisi nilai berupa layanan unggulan kanker dan autoimun, dokter spesialis ternama, tarif kompetitif, serta standar kebersihan dan hospitality tinggi. Saluran distribusi mencakup rujukan medis, rekomendasi pasien/dokter, dan kanal digital yang belum optimal, sementara hubungan pelanggan dijaga melalui layanan personal dan survei kepuasan. Sumber pendapatan mayoritas berasal dari layanan medis, didukung sumber daya kunci berupa SDM medis berkualitas dan peralatan kesehatan unggulan, aktivitas kunci berfokus pada pelayanan medis dan edukasi kesehatan, kemitraan strategis dengan BPJS, NGO, dan perusahaan, serta struktur biaya yang didominasi SDM, obat, dan alat kesehatan dengan efisiensi melalui digitalisasi.

Hasil pemetaan SWOT menunjukkan kekuatan RS Kramat 128 terletak pada basis pasien BPJS yang stabil, layanan unggulan dengan reputasi baik, jaringan kemitraan luas, SDM kompeten, serta efisiensi biaya. Kelemahan utama meliputi ketergantungan tinggi pada BPJS, keterbatasan fasilitas (mis. radioterapi), ruang tunggu sempit, inovasi layanan terhambat biaya, dan kanal digital belum optimal. Peluang pengembangan mencakup perluasan segmen non-BPJS melalui layanan premium, paket medical check-up, kerja sama asuransi swasta, penambahan layanan strategis, digitalisasi promosi, kolaborasi lintas rumah sakit, dan diversifikasi layanan preventif. Ancaman eksternal meliputi peningkatan ekspektasi pasien, persaingan fasilitas lengkap, stagnasi tarif BPJS, regulasi baru seperti KRIS, serta kompetisi perekrutan SDM medis. Integrasi SWOT dan BMC mengindikasikan perlunya strategi mengurangi ketergantungan BPJS, berinvestasi pada fasilitas strategis, mengoptimalkan kanal digital, dan beradaptasi terhadap regulasi.

Rancangan BMC baru mempertahankan kekuatan inti sekaligus menambahkan strategi yang bersumber dari temuan SWOT, PESTLE, dan Five Forces. Segmen pelanggan diperluas ke pasien non-BPJS menengah ke atas, dengan proposisi nilai tambahan berupa layanan eksekutif yang nyaman dan cepat. Kanal digital dioptimalkan, hubungan pelanggan diarahkan ke program loyalitas berbasis data, dan sumber pendapatan didiversifikasi melalui layanan eksekutif. Sumber daya kunci diperkuat secara bertahap untuk memenuhi regulasi, aktivitas kunci mencakup pemasaran layanan preventif dan inovasi sesuai kapasitas, serta kemitraan dimanfaatkan untuk kolaborasi lintas rumah sakit. Struktur biaya tetap efisien dengan alokasi hasil efisiensi untuk mendukung pengembangan segmen baru. Pendekatan ini selaras dengan prinsip BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010) dan memposisikan RS Kramat 128 agar lebih adaptif dan berkelanjutan di tengah dinamika industri kesehatan.

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Key Partnerships
- BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.
- NGO kesehatan (kanker, lupus, HIV, wound care).
- Perusahaan dan asuransi (untuk medical check-up dan rujukan pasien).
- Pihak ketiga (pengelola parkir, pengelola limbah medis).

- Memanfaatkan jejaring kemitraan yang sudah ada untuk menginisiasi program kolaborasi lintas rumah sakit.</td>
<td>Key Activities
- Respon cepat di IGD sesuai triase.
- Ketepatan waktu dokter praktik di rawat jalan.
- Pelayanan responsif dan informatif di rawat inap.
- Edukasi kesehatan melalui health talk dan program preventif.

- Memanfaatkan tingginya jumlah pasien untuk memasarkan layanan preventif baru.
- Menyusun rencana inovasi layanan yang sesuai regulasi dan dapat dilakukan dengan sumber daya terbatas.</td>
<td rowspan="2">Value Propositions
- Layanan kanker & autoimun
- Dokter spesialis terkenal dari rumah sakit besar.
- Hospitality & kebersihan fasilitas
- Tarif terjangkau

- Layanan eksekutif dengan kenyamanan & kecepatan</td>
<td>Customer Relationships
- Layanan responsif via WhatsApp.
- Komunikasi yang baik antara dokter dan pasien.
- Survei kepuasan pasien rutin.

- Menggunakan layanan personal dan data survei untuk membangun program loyalitas pasien.</td>
<td rowspan="2">Customer Segments
-Pasien BPJS (85%)
-Lansia & masyarakat sekitar
- Pasien dengan penyakit kronis seperti kanker, autoimun, diabetes mellitus, hipertensi, saraf, dan jantung.

- Memperluas segmen pasien menengah ke atas (non BPJS)</td>
</tr>
<tr>
<td>Key Resources
- SDM medis berkualitas, terutama dokter spesialis dan apoteker tersertifikasi.
- Alat kesehatan unggulan (SWL, CT Scan, USG, fasilitas kemoterapi).

- Mengantisipasi regulasi dengan menyusun rencana pengadaan alat dan perekrutan SDM secara bertahap.</td>
<td>Channels
- Rujukan medis
- Rekomendasi pasien/dokter.
-Media sosial, website, WhatsApp. (belum optimal)

- Mengoptimalkan website dan media sosial untuk memperluas jangkauan promosi dan edukasi publik</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Cost Structure
- Biaya terbesar: SDM, obat-obatan, dan alat kesehatan.
- Biaya pendukung: perawatan fasilitas dan pengelolaan limbah.
- Efisiensi melalui digitalisasi sistem manajemen dan standarisasi pelayanan (clinical pathway, panduan praktik klinis).

- Memanfaatkan efisiensi biaya untuk mengalokasikan dana pada program pengembangan pasien non-BPJS.</td>
<td colspan="3">Revenue Streams
- ±90% dari layanan medis (rawat jalan, rawat inap, laboratorium, radiologi, USG, medical check-up, treatment).
- Pendapatan dari BPJS, pasien asuransi, dan perusahaan.
- Kerja sama tenant makanan, penyewaan ATM, dan parkir.

- Mengurangi ketergantungan pada BPJS dengan mengembangkan layanan eksekutif non-BPJS.</td>
</tr>
</table>

Tabel 1 Rekomendasi Business Model Canvas

Sumber: Diolah Penulis (2025)

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa RS Kramat 128 telah merumuskan strategi bisnis yang adaptif melalui pemetaan kekuatan dalam layanan spesialis, tarif kompetitif, dan relasi kelembagaan, namun masih menghadapi tantangan internal berupa keterbatasan fasilitas dan SDM digital. Peluang eksternal dari regulasi pemerintah, tren layanan preventif, serta munculnya segmen pasien premium direspons melalui pengembangan layanan eksekutif, estetika, dan digital. Analisis Business Model Canvas (BMC) menunjukkan bahwa pembaruan signifikan perlu difokuskan pada blok Value Propositions, Customer Segments, dan Revenue Streams, dengan pendekatan diferensiasi layanan dan diversifikasi pendapatan agar rumah sakit tetap kompetitif dan berkelanjutan.

Penelitian ini merekomendasikan agar studi lanjutan mengadopsi pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur efektivitas model bisnis secara lebih objektif, serta memperluas objek kajian ke beberapa rumah sakit tipe C lainnya untuk meningkatkan generalisasi. Secara praktis, RS Kramat 128 disarankan untuk memprioritaskan pengembangan layanan eksekutif melalui perencanaan anggaran yang matang dan menjajaki alternatif pendanaan eksternal seperti kemitraan strategis, sponsor, atau subsidi pemerintah guna mendukung inovasi layanan premium.

REFERENSI

Ahmad. (2020). Manajemen Strategis. CV. Nas Media Pustaka.

Alanzi, S. (2018). Pestle Analysis Introduction.

Arlinta, D. (2024, Juni 17). Ramai-ramai berobat ke luar negeri saat layanan kesehatan dalam negeri tak sesuai harapan. Kompas.id. https://www.kompas.id/baca/humaniora/2024/06/17/ramai-ramai-berobat-ke-luar-negeri-saat-layanan-kesehatan-dalam-negeri-tak-sesuai-harapan

Awaludin, A. A., & Hakim, A. K. (2023). Analisis Strategi Survival Pada Bisnis Travel Haji dan Umrah Saat Pandemi Covid-19 Di Shafira Tour & Travel. Journal of Islamic Management, 3(1), 1–13. https://doi.org/10.15642/jim.v3i1.1198

Badan Kebijakan Pembangunan Kesehatan. (2023). Survei Kesehatan Indonesia Tahun 2023 dalam angka. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Christodoulou, A., & Cullinane, K. (2019). Identifying the Main Opportunities and Challenges from the Implementation of a Port Energy Management System: A SWOT/PESTLE Analysis. Sustainability, 11(21), 6046. https://doi.org/10.3390/su11216046

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design qualitative, quantitative, and mixed method approach: Fifth edition.

Demirkol, M. E., Yorgun, S., Esen, H., Şafak, F. İ., Öztürk, B., Baysal, Z., & Orman, H. (2020). An evaluation of hospital practices using SWOT analysis during COVID-19. JAREN, 6(2), 341-351. https://doi.org/10.5222/jaren.2020.90958

Dwiputranti, M. I. (2020). Pengembangan model bisnis halal logistik transportasi berbasis Business Model Canvas (BMC). Competitive, 15(2), 115-128. http://ejurnal.poltekpos.ac.id/index.php/competitive

Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2019). Porter's Five Forces Model: Gives You A Competitive Advantage. Cihan University-Erbil, Kurdistan Region, Iraq.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey-Bass.

Nindityа, F. (2022, November 3). JK: Fenomena industri rumah sakit berjaringan ciptakan efisiensi. Antaranews.com. https://www.antaranews.com/berita/3220689/jk-fenomena-industri-rumah-sakit-berjaringan-ciptakan-efisiensi

Noor. (2020). Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis. La Tansa Mashiro Publisher.

Noviaristanti, S., Yunita, S. C., & Triono, S. P. H. (2023). Social media usage impacts on sme's firm performance: evidence from west java, indonesia. Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE), 9(2), 285-285.

Osterwalder, & Pigneur. (2010). Business Model Generation (Tim Clark, Ed.).

Pasaribu, R. D., Shalsabila, D., & Djatmiko, T. (2023). Revamping business strategy using Business Model Canvas (BMC), SWOT analysis, and TOWS matrix. Heritage and Sustainable Development, 5(1), 1–18. https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.125

Rabbani, N., & Alfanur, F. (2024). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Business Model Canvas (BMC)(Studi Kasus Pada Siliwangi Car Wash). eProceedings of Management, 11(5).

Regina, R. Y., & Alfanur, F. (2016). Business Model Analysis of TKD Consumer to Consumer (C2C) Online Marketplace by Using Business Model Canvas. Advanced Science Letters, 22(5), 1222–1226. https://doi.org/10.1166/asl.2016.6717

Sibalija, J., Barrett, D., Subasri, M., Bitacola, L., & Kim, R. B. (2021). Understanding value in a healthcare setting: An application of the business model canvas. Methodological Innovations, 14(3). https://doi.org/10.1177/20597991211050477

Silverman, D. (2014). Interpreting qualitative data (5th ed.). SAGE Publications.

Tricahyono, D., Turipanam Alamanda, D., Anggadwita, G., Prabowo, F. S. A., & Yuldinawati, L. (2018). The role of business incubator on cultivating innovation on start-ups: The case study of Bandung techno park (BTP) Indonesia. In International Journal of Engineering & Technology (Vol. 7, Issue 2). www.sciencepubco.com/index.php/IJET

Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford. (2018). Strategic management and business policy : globalization, innovation, and sustainability. Pearson.

Yin, R. K., & Campbell, D. T. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.