

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah Sakit (RS), sebagai industri jasa kesehatan tidak dapat terhindar dari perubahan. Perubahan lingkungan yang begitu kompleks, membawa perubahan pandangan *stakeholder* rumah sakit dan selanjutnya berdampak pada perubahan paradigma dalam pelayanan jasa Rumah Sakit (RS) di Indonesia (Assauri, 2004). Rumah Sakit yang terus berkembang, baik dalam jumlah maupun kapasitas, tidak luput dari perubahan lingkungan tersebut. Intensitas persaingan semakin meningkat dengan semakin banyaknya RS baru beroperasi khususnya RS swasta. Bahkan RS yang baru dibangun belakangan ini mengklaim sebagai RS berstandar internasional. Peningkatan trend pembangunan RS kelas atas ini, dipicu oleh masuknya investor asing, perkembangan populasi kelas menengah atas, membaiknya tingkat pendapatan perkapita, dan semakin kritisnya masyarakat dalam menjaga kesehatan dan memilih tempat untuk berobat (Azhary, 2009).

Dalam ketidakpastian dan perubahan lingkungan yang demikian cepat, kelangsungan hidup jangka panjang organisasi sangat tergantung pada respon manajemen terhadap tantangan internal dan eksternal (Athiyaman & Robertson (1995). Dalam hal ini pengelolaan RS memerlukan sistem manajemen yang mampu mengantisipasi perubahan lingkungan yang demikian dinamis. Para pimpinan RS penting meningkatkan kapabilitasnya

dalam memutuskan arah pengembangan RS yang lebih adaptif dan inovatif untuk bisa bertahan hidup dalam kondisi lingkungan yang terus bergejolak.

Perencanaan strategik memungkinkan rumah sakit untuk mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah (Taylor, 1997; Jauch & Glueck, 2004) dan menyediakan peta perjalanan dan arah yang dituju serta cara mencapainya (Shapiro, 2009). Rumah sakit yang terlibat dalam perencanaan strategik cenderung lebih berkembang di tengah persaingan yang berat dibandingkan yang tidak (Athiyaman & Robertson, 1995). Perencanaan strategik merupakan perangkat manajemen penting yang dapat membantu organisasi dalam melakukan tugasnya dengan lebih baik. Memfasilitasi pengembangan strategi dan implementasi, serta organisasi menjadi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan dan pasar (Bonn & Christodoulou, 1996; Obeng & Ugboro 2008). Perencanaan strategik (*strategic planning*) vital bagi organisasi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Robbins & Coulter, 2007; Jauch & Glueck, 2004; Wheleen & Hunger, 2004). Baldrige National Quality Program (2008), menetapkan *strategic planning* sebagai salah satu komponen dari sistem untuk mencapai kinerja unggul. Perencanaan strategik terbukti berpengaruh nyata terhadap kinerja organisasi (Phillips, 1996; Brews & Purohit, 2007; Rudd et al., 2008).

Para pimpinan RS mengakui bahwa perencanaan strategik merupakan perangkat manajemen penting, namun, perencanaan strategik ini masih menjadi masalah karena berbagai kendala yang dihadapi untuk dapat menyusunnya dengan baik dan tepat. Kendala mendasar menyangkut sumber

daya manusia (SDM) dan kendala data/informasi yang sangat menentukan kualitas dan ketepatan rencana strategik (renstra). Adanya berbagai kendala tersebut membuat perencanaan strategik belum optimal sebagai perangkat manajemen penting yang sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berubah demikian cepat.

Faktor sukses kunci penerapan perencanaan strategik adalah proses formulasi strategi yang sistematis, pelaksanaan atau implementasi strategi yang efektif, dan pengendalian serta tindak lanjut dari implementasi (Brenes, *et al.* 2008). Aliran informasi dan komunikasi adalah kritikal untuk keseluruhan integrasi dan keefektivan perencanaan strategik (Ocasio & Joseph, 2008). Menurut pandangan berbasis sumber daya, *the resource based view of the firm* (RBV), sumber daya yang dimiliki rumah sakit dapat menjadi sumber yang memungkinkan untuk memperkirakan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas rumah sakit (Barney, 1991). Sumber daya dan kapabilitas rumah sakit merupakan prinsip dasar strategi dan faktor penentu profitabilitas rumah sakit (Grant, 1997; Collis & Montgomery, 1998). Semakin besar laju perubahan lingkungan eksternal, pencarian dasar strategi jangka panjang dari sumber daya dan kapabilitas internal lebih diperlukan daripada fokus pasar eksternal.

Perkembangan bisnis di Indonesia belakangan ini semakin lama semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan ini menimbulkan persaingan yang tajam antara

rumah sakit, baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi. Hal ini memaksa rumah sakit untuk lebih memperhatikan lingkungan yang dapat mempengaruhi rumah sakit, agar rumah sakit mengetahui strategi pemasaran seperti apa dan bagaimana yang harus diterapkan dalam rumah sakit. Oleh sebab itu persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan suatu rumah sakit (Porter, 1993), dimana pesaing dengan menggunakan pendekatan pasar adalah rumah sakit-rumah sakit yang memuaskan kebutuhan pelanggan yang sama. Sehingga rumah sakit harus lebih cermat membaca serta mengantisipasi keadaan pasar sehingga dapat menciptakan produk yang berkualitas, memberikan pelayanan yang berkualitas yang dapat memuaskan konsumen sehingga dapat memenangkan persaingan.

Menurut Ardiansyah (2007), persaingan bisnis sesungguhnya adalah di mana layaknya seperti arena pertandingan, maka rumah sakit akan menggunakan berbagai jurus-jurus “sakti dan pamungkas” agar bisa segera “menjatuhkan” lawan. Dalam konteks ini, salah sedikit saja dalam mengambil keputusan bisnis, bisa berakibat merosotnya penjualan produk kita dibanding produk kompetitor, begitu juga sebaliknya.

Rumah sakit perlu mengenali kekuatan dan kelemahan rumah sakit dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu rumah sakit dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Pernyataan ini juga diungkapkan oleh

Guiltinan (1994), dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki rumah sakit serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki.

Rumah sakit mau tidak mau dituntut untuk selalu melakukan inovasi dalam strategi bersaing. Dimana strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri atau arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Selain itu teori pemasaran modern menyatakan bahwa kunci sukses sebuah rumah sakit bersaing tergantung pada penyesuaian secara dinamis terhadap lingkungan yang kompleks dan selalu berubah-ubah. Menurut Dwi Putra Darmawan dan Ida Bagus Widia (2005), bahwa perubahan tersebut ditandai oleh naik turunnya penjualan produk atau jasa yang disebabkan gejolak faktor ekstern (demografi, keadaan, perekonomian, selera konsumen dan pesaing) serta faktor intern (penjualan oleh perantara dan penyedia keterbatasan sumberdaya, teknologi dan motivasi manajemen).

Suatu rumah sakit dapat mengembangkan strategi bersaing dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal rumah sakit dan kekuatan eksternal tersebut. Pengembangan strategi bersaing ini bertujuan agar rumah sakit dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal, yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan

optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2005). Pentingnya strategi adalah merupakan alat untuk mencapai tujuan rumah sakit jangka panjang dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang dihadapi oleh para pesaing dimasa depan untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Jauch dan Glueck (1993), strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi rumah sakit dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama rumah sakit dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh rumah sakit.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan rencana strategi bisnis rumah sakit adalah metode analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matrik SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana

cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

Rumah sakit PKU Muhammadiyah Petanahan merupakan salah satu rumah sakit swasta di Kabupaten Kebumen Jawa Tengah. Untuk mewujudkan rumah sakit yang dapat bersaing di era globalisasi dewasa ini, perlu dilakukan perencanaan yang strategis yang sesuai dengan visi dan misi rumah sakit. Pembinaan manajemen dan pelayanan telah menjadi satu hal yang terus diupayakan untuk menyongsong paradigma baru bahwa peningkatan kualitas kesehatan masyarakat menjadi suatu prioritas yang harus kami utamakan.

Berbekal tekad dan optimisme akan peningkatan kualitas kesehatan masyarakat kami juga sudah membuka layanan dokter 24 jam dan pelayanan gawat darurat. Untuk meningkatkan pelayanan perlu dilakukan perencanaan kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu unsur penting dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit disamping penambahan vasilitas rumah sakit. Sampai saat ini jumlah tenaga medis di RS PKU Muhammadiyah Petanahan meliputi 10 dokter umum, 1 dokter gigi, dokter spesialis dalam, spesialis anak, spesialis radiologi dan spesialis kandungan masing-masing 1 orang. Jumlah perawat ada 15 orang dan jumlah bidan 2

orang. Fasilitas penunjang di RS PKU Muhammadiyah Petanahan meliputi rontgen, USG, laborat dan EGK.

Sebagai rumah sakit yang bernaung dibawah Persyarikatan Muhammadiyah, RS PKU Muhammadiyah memiliki :

1. Falsafah : Pelayanan yang islami dalam rangka mengharap ridho Allah SWT.
2. Motto : Melayani dengan Ikhlas, Ramah dan Islami
3. Visi : Rumah Sakit unggulan dengan layanan Islami
4. Misi : 1. Menjadi Rumah Sakit Unggulan di Kabupaten Kebumen
2. Berperan aktif dalam layanan kepada seluruh lapisan masyarakat

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti selama bekerja di RS PKU Muhammadiyah Petanahan dapat diketahui faktor analisis SWOT sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

- a. Merupakan satu-satunya Rumah Sakit yang ada di jalur Selatan Selatan, yang merupakan jalur alternatif lintas selatan pulau Jawa yang menghubungkan Jawa Barat, Jawa Tengah, DIY dan Yogyakarta.
- b. Dukungan jaringan yang organisasi yang kuat dan solid.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- a. Banyaknya RS sejenis yang ada di sekitar Petanahan Kebumen
- b. Kurangnya informasi tentang rumah sakit

- c. Kurang memadainya SDM sampai belum bisa melengkapi struktur organisasi

3. Kesempatan (*Opportunity*)

- a. Pangsa pasar yang luas
- b. Tarif RS yang bisa bersaing dengan RS lain
- c. RS PKU Muhammadiyah Petanahan telah memiliki tempat tersendiri di hati masyarakat sehingga keberadaan ini bisa menjadi kesempatan untuk menarik konsumen yang loyal.

4. Ancaman (*Threat*)

Keterbatasan fasilitas dan layanan di RS PKU Muhammadiyah Petanahan mengharuskan kita untuk merujuk pasien ke Rumah Sakit dengan layanan yang lebih lengkap, kondisi tersebut menjadi ancaman karena lambat laun mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit.

Permasalahan utama yang dihadapi RS Muhammadiyah Petanahan adalah kurangnya rumusan perencanaan yang dapat mendukung pengembangan perencanaan strategis dalam bidang bisnis dan pelayanan kesehatan. Memperhatikan kelemahan RS Muhammadiyah Petanahan) perlu dilakukan perencanaan untuk dapat memenuhi kebutuhan tenaga kesehatan dan kelengkapan struktur rumah sakit. Salah satu perencanaan strategis bisnis adalah konsep perencanaan berdasarkan analisis SWOT rumah sakit.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan pengkajian tentang rencana strategi bisnis RS PKU Muhammadiyah Petanahan Kebumen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah uraikan sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah rencana RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk mengembangkan bisnis jasa layanan rumah sakit berdasarkan analisis SWOT.
2. Bagaimana rencana strategis bisnis RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk dapat bersaing dengan rumah sakit sejenis lainnya.
3. Mengetahui sejauh mana pemahaman implementasi rencana strategis bisnis RS PKU Muhammadiyah Petanahan

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Diketuinya rencana strategis bisnis RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk dapat bersaing dengan rumah sakit sejenis lainnya.

2. Tujuan Khusus

- a. Diketuinya rencana RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk mengembangkan bisnis jasa layanan rumah sakit berdasarkan analisis SWOT.

- b. Diketuinya rencana RS PKU Muhammadiyah Petanahan untuk mengatasi ancaman (Threath) dalam rangka mengembangkan bisnis jasa layanan rumah sakit.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi RS PKU Muhammadiyah Petanahan

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat meningkatkan manajemen bisnis dalam rangka mengembangkan rumah sakit dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki rumah sakit.
- b. Sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam menentukan kebijakan pengelolaan manajemen rumah sakit.

2. Bagi keilmuan

Menambah referensi dan wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen bisnis dalam mengembangkan rumah sakit dengan memanfaatkan potensi yang dimiliki rumah sakit

3. Bagi Peneliti

- a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan penelitian selanjutnya.
- b. Menjadi ajang pembelajaran terus menerus tentang pentingnya perencanaan dan pengembangan rumah sakit dengan menggunakan analisis SWOT.

4. Bagi masyarakat

Memudahkan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang berkualitas sehingga masyarakat sebagai konsumen merasa puas dengan

mutu pelayanan yang diberikan.

E. Keaslian Penelitian

1. Suwaspodo Henry Wibowo melakukan penelitian dengan judul Pengembangan Strategi Pemasaran Rumah Sakit Berdasarkan Analisis SWOT (Studi Kasus di Rumah Sakit Harapan Bunda Batam). Hasil Penelitian menunjukkan Skor kekuatan 0,71 atau 35,5% dari kekuatan maksimal, kelemahan skornya -0,82 atau 41% dari kelemahan maksimal. Peluang skornya 0,77 atau 40% dari peluang maksimal dan ancaman skornya -0,58 atau 30% dari ancaman maksimal. Posisi RSHB pada kwadran kiri atas (-0.09 : 0.19) yang berarti permasalahan pada faktor internal masih cukup besar walau ada peluang pada faktor eksternal. Perbedaan penelitian Suwaspodo Henry Wibowo dengan yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel dan tempat penelitian. Penelitian Suwaspodo Henry Wibowo bertempat di Rumah Sakit Harapan Bunda Batam dengan variabel Pengembangan Strategi Pemasaran Rumah Sakit sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan bertempat di Rumah Sakit Muhammadiyah Petanahan Kebumen dengan menggunakan variabel rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit.
2. Desak Ketut Sintaasih melakukan penelitian dengan judul Knowledge Management dan Peran Strategic Partner SDM: Pengaruhnya Terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi (Studi pada Rumah Sakit di Bali). Hasil Penelitian menunjukkan dari hasil pengujian outer model

dapat diketahui outer loading setiap indikator dan nilai square root of average variance extracted (AVE) setiap variabel laten dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten lainnya dalam model.

Perbedaan penelitian Desak Ketut Sintaasih dengan yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel dan tempat penelitian. Penelitian Desak Ketut Sintaasih bertempat di Rumah Sakit Bali dengan variabel Knowledge Management dan Peran Strategic Partner SDM sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan bertempat di Rumah Sakit Muhammadiyah Petanahan Kebumen dengan menggunakan variabel rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit.

3. Ameta Primasari melakukan penelitian dengan judul Penilaian Standar Pelayanan Kesehatan Tingkat I Dan Fasilitasnya Bagi Peserta Jamsostek Di Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian pelayanan JPK Jamsostek yang diterima peserta Jamsostek masih lebih rendah dari pelayanan standar yang ditetapkan oleh PT Jamsostek. Kecuali untuk pelayanan obat-obatan dan fasilitas kesehatan, tidak ditemukan perbedaan yang bermakna dengan $p > 0.05$. Pelayanan preventif maupun promotif belum menjadi perhatian bagi peserta Jamsostek, PPK I maupun PT Jamsostek, Medan.

Perbedaan penelitian Ameta Primasari dengan yang akan peneliti lakukan terletak pada variabel penelitian. Penelitian Ameta Primasari menggunakan variabel Penilaian Standar Pelayanan Kesehatan Tingkat I

Dan Fasilitasnya sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan variabel rencana Strategi Bisnis Rumah Sakit.