

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Industri pelayanan kesehatan merupakan salah satu industri yang sangat dinamis sejak memasuki abad kedua puluh satu. Dinamika perubahan tidak hanya berlangsung di lingkungan eksternal, tetapi juga lingkungan internal sehingga rumah sakit harus mempertimbangkan persaingan dan kompetisi. Faktor-faktor lingkungan eksternal memiliki dampak bagi *Chief Executive officer* (CEO) dan staf-stafnya (Ayuningtyas, 2011). Para pemegang kendali rumah sakit memiliki peran strategis sekaligus memiliki tanggung jawab yang berat untuk dapat tetap berdaya saing tinggi. Karena mengingat persaingan secara alamiah terjadi, strategi yang diputuskan oleh para manajer puncak akan sangat memengaruhi performa rumah sakit.

Dalam era persaingan industri kesehatan (rumah sakit) yang sangat dinamis, keunggulan kompetitif suatu rumah sakit akan menjadikan institusi tersebut memiliki eksistensi di mata masyarakat. Gambaran mengenai makna keunggulan kompetitif adalah ketika perusahaan (rumah sakit) mampu menyampaikan manfaat seperti pesaing-pesaingnya, tetapi dengan biaya/*cost* lebih rendah (*cost advantage*) dibandingkan menyampaikan manfaat melebihi dari produk yang berkompetisi dengannya (*differentiation advantage*). Keunggulan kompetitif memungkinkan

menjadikan suatu perusahaan menciptakan nilai superior (*superior value*) bagi *customer-nya* dan keuntungan superior bagi perusahaan itu sendiri (Himawan 2011).

Di banyak negara telah terjadi peningkatan tekanan pada sistem kesehatan dan situasi penurunan pertumbuhan kemampuan pembiayaan kesehatan (OECD; 2011) sehingga menimbulkan situasi yang mengharuskan penyedia pelayanan kesehatan untuk meningkatkan kemampuan efisiensi mereka, tetapi tanpa mengorbankan kepuasan pelanggan (pelanggan tetap pada level kepuasan yang sama dalam hal pelayanan yang diberikan). Untuk menjadi efisien dan tetap memuaskan pelanggan (bernilai) diperlukan inovasi termasuk dengan menerapkan teknologi baru, strategi dan struktur organisasi, fasilitas, dan kerjasama yang baru (Porter, 2006).

Untuk mencapai level kinerja, level kompetitif, atau pelayanan yang diinginkan, rumah sakit kadang belum memiliki sumber dayanya sendiri (Boex et.al 2001). Untuk mengatasi hal tersebut, rumah sakit sebagai suatu organisasi perlu untuk berkolaborasi dengan entitas organisasi lain yang bertujuan untuk: 1). mengurangi risiko biaya, risiko perkembangan teknologi, dan juga penetrasi pasar; 2). mencapai skala ekonomi dalam proses produksi; 3). mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan komersialisasi produk baru; dan 4). mempromosikan pembelajaran bersama-sama (Tidd et.al 2005).

Keunggulan kompetitif rumah sakit dibuat secara simultan dan direksional di mana manajer puncak dan pemilik organisasi menentukan arah strategis untuk mencapainya. Salah satu bentuk strategis yang penting adalah dengan menjalin relasi dengan industri lain sebagaimana diungkapkan oleh *Sculs* dan *Johnson*, yaitu dengan

industri farmasi dan alat kesehatan untuk menekan biaya dan mendapatkan *real time logistic* serta membangun kemitraan dengan industri asuransi kesehatan mengingat kecenderungan pembiayaan kesehatan semakin meningkat.

Di lain sisi lain, tinjauan yang dilakukan oleh Hidayatillah di rumah sakit Islam Klaten menyatakan bahwa pengeluaran dan pendapatan terbesar obat adalah pada instalasi farmasi. Untuk itu, jika masalah perbekalan obat tidak dikelola secara cermat dan penuh tanggung jawab, diprediksikan bahwa pendapatan rumah sakit akan mengalami penurunan. Dengan demikian diperlukan strategi pengembangan pengelolaan obat di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Islam Klaten melalui faktor internal dan eksternal yang ada. Laporan tersebut juga menunjukkan bahwa instalasi farmasi merupakan salah *business unit* yang strategis yang layak diangkat menjadi keunggulan kompetitif apabila dikelola dengan optimal.

Aliansi strategis didefinisikan sebagai kesepakatan antara dua atau lebih organisasi untuk kepentingan kerjasama yang berkelanjutan dan menanggung risiko maupun keuntungan bersama (*Zajac, D'Aunno, dan Burns, 2006*).

Thompson dan Strickland (2012) mengungkapkan bahwa model menjalankan perusahaan di masa lalu adalah sebagian besar berkembang sendiri, mereka percaya bahwa akan berhasil atau dapat berdiri sendiri, dapat berkembang dengan menggunakan sumber dayanya sendiri dan dengan caranya sendiri, kemudian akan berhasil di dalam pasar yang mereka bentuk sendiri. Namun saat ini, bahkan perusahaan besar (meskipun mereka telah sukses dan memiliki dukungan finansial yang kuat) telah menyimpulkan bahwa berdiri sendiri tidak selalu menjadi strategi

yang bagus dan menjanjikan keuntungan ekonomi. Ketika perusahaan perlu untuk menguatkan posisi kompetitif, faktor diferensiasi, melakukan peningkatan efisiensi, atau menguatkan posisi tawarnya, rute tercepat dan paling efektif adalah melalui kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki tujuan yang mirip dan kemampuan tambahan yang serupa juga. Selain itu, kerja sama akan memberikan fleksibilitas lebih pada sumber daya perusahaan atau tujuan yang senantiasa berubah.

Rumah sakit yang dalam era ini terlibat secara langsung di dalam persaingan industri kesehatan memiliki pilihan untuk melakukan aliansi strategis dengan rumah sakit lain atau institusi lain untuk meningkatkan daya saingnya, baik dengan melakukan aliansi rantai nilai maupun aliansi pengumpulan pembiayaan (*Zajac, D'Aunno, dan Burns, 2006*). Pilihan melakukan aliansi pengumpulan pembiayaan secara kolektif dapat mengurangi ketergantungan pembiayaan rutin pada produk manufaktur, mengurangi efek pasar yang fluktuatif, mengurangi terjadinya risiko permintaan, memperoleh keuntungan bersama, dan mengamankan rantai pasokan (*Schneller & Smeltzer, 2006; Zajac et al., 2006*). Aliansi strategis yang dilakukan akan menguntungkan karena dapat menurunkan pembiayaan untuk melakukan “produksi” dan meningkatkan nilai tambah rumah sakit, dengan peningkatan kualitas operasional, meningkatkan inovasi dan pembelajaran rumah sakit, peningkatan teknologi, berbagi informasi, serta akses konsultasi (*Burns & Lee, 2008*)

Rumah sakit Permata Husada, merupakan rumah sakit umum, milik swasta yang berlokasi di Kabupaten Bantul. Rumah Sakit Permata Husada merupakan salah satu rumah sakit, bersama dua rumah sakit lainnya yang bernaung dalam payung

organisasi (grup) yang sama. Potensi untuk melakukan aliansi sangatlah besar, terutama dalam melakukan aliansi di bidang pelayanan kefarmasian. Dengan melihat potensi pelayanan kefarmasian yang besar tapi belum diiringi dengan evaluasi strategi aliansi kefarmasian yang optimal, peneliti meyakini bahwa diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai evaluasi strategi aliansi yang telah berjalan sekaligus untuk mengetahui juga apakah perspektif pengelola terhadap aliansi stratejik instalasi farmasi akan memengaruhi keoptimalan maupun ketidakeoptimalan strategi tersebut.

## **B. PERUMUSAN MASALAH**

Rumah Sakit Permata Husada merupakan satu bagian dari dua rumah sakit lainnya yang tergabung di dalam grup rumah sakit memiliki potensi yang besar di dalam dalam pelayanan kefarmasian. Persaingan pelayanan rumah sakit di era saat ini semakin ketat dan pengelola membutuhkan strategi jitu salah satunya di dalam pelayanan kefarmasian untuk mencapai keunggulan kompetitif rumah sakit.

Rumah Sakit Permata Husada telah melakukan pengelolaan instalasi farmasi sebagai bentuk strategi aliansi dalam grup rumah sakit. Namun sayangnya evaluasi terhadap pelaksanaan strategi tersebut belum pernah dilakukan. Dari hal ini peneliti tertarik untuk mendalami evaluasi terhadap pelaksanaan strategi aliansi instalasi farmasi pada ketiga grup Rumah Sakit Permata Husada bahwa apakah strategi tersebut telah mewujudkan keunggulan kompetitif Rumah Sakit Permata Husada atau tidak.

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

#### **Tujuan Umum Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh strategi aliansi di instalasi farmasi Rumah Sakit Permata Husada.

#### **Tujuan Khusus Penelitian**

Untuk mengetahui pengaruh pelaksanaan strategi aliansi instalasi dalam mencapai keunggulan kompetitif instalasi farmasi pada tingkat manajer korporasi, manajer puncak, sampai staf yang terlibat dalam strategi aliansi.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

1. Memberikan gambaran komprehensif tentang persektif manajer puncak dan manajer korporasi terhadap strategi aliansi di instalasi farmasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.
2. Menjadi dasar evaluasi peningkatan kualitas strategi aliansi yang telah berjalan sebelumnya.

### **E. KEASLIAN PENELITIAN**

1. Pada tesis yang ditulis oleh Budi Mulyono, Program Studi Magister Manajemen Jurusan Ilmu-ilmu sosial dengan judul Aliansi Strategik Instalasi Laboratorium Klinik RSUP DR .Sardjito dengan Bagian Patologi Klinik FKUGM (pilihan strategi menghadapi *Future Competitive Landscape* Pelayanan Laboratorium Klinik). Subjek penelitian tersebut adalah subjek

instalasi laboratorium klinik yang beraliansi dengan laboratorium patologi klinik UGM. Penelitian itu dilakukan dengan titik tekan analisis potensi masing masing organisasi. Pada penelitian yang akan dilaksanakan di RS Permata Husada akan meninjau pandangan manajer dari level korporasi hingga level instalasi dalam mengelola instalasi farmasi dan melakukan tinjauan mendalam tentang pandangan mereka mengenai aliansi strategis instalasi farmasi pada rumah sakit yang berbasis pengelolaan grup.

2. Pada penelitian yang dilakukan oleh Lawton R. Burns dan J. Andrew Lee yang berjudul *Hospital purchasing alliances: Utilization, services, and Performance* tahun 2008 mengemukakan bahwa aliansi pembiayaan keperluan operasional umum di rumah sakit banyak keuntungannya dan banyak bernilai kompetitif terhadap pelayanan kesehatan rumah sakit. Metode yang digunakan adalah survey penggunaan aliansi strategi di Amerika dan analisis tentang performa aliansi pembiayaannya. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada penelitian yang akan dilaksanakan memfokuskan pada instalasi farmasi dan mencoba menggali secara studi kasus keuntungan kompetitif yang didapatkan.
3. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hartani Himawan dengan judul *Analisis Keunggulan Kompetitif Poliklinik Gigi dan Mulut RS Husada Jakarta* tahun 2011 dilakukan analisis keunggulan kompetitif pada pelayanan kesehatan di poliklinik gigi dan mulut. Penelitian ini dilakukan dengan titik tekan pada faktor yang memengaruhi keunggulan kompetitif yang dapat dijadikan aset oleh poliklinik gigi mulut di rumah sakit tersebut.

4. Pada penelitian Jessica Winata dan Devi yang berjudul *Analisa Pengaruh Aliansi Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, dilakukan analisis pengaruh aliansi stratejik terhadap keunggulan kompetitif sebuah perusahaan di Surabaya dengan menggunakan 2 indikator variabel aliansi stratejik (relational capital dan conflict management) dan 5 indikator keunggulan kompetitif (harga, kualitas, pengiriman yang dapat diandalkan, inovasi, dan time to market). Perbedaan dengan penelitian ini adalah indikator aliansi stratejik yang berbeda, sampel berasal bukan dari industri rumah sakit serta analisis yang digunakan adalah SEM (Structural Equation Modelling).