

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi perkembangan bisnis rumah sakit dihadapkan pada persaingan bisnis yang ketat akibat perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Rumah sakit sebagai salah satu sistem pelayanan kesehatan masyarakat dituntut untuk terus-menerus meningkatkan kualitas pelayanannya. Mengingat semakin pesat dan majunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan dan semakin kompleks permasalahan kesehatan serta semakin meningkatnya mutu pendidikan, dan sosial ekonomi masyarakat menuntut pelayanan kesehatan yang lebih baik. Hal ini tentu menjadi tantangan sekaligus memberikan peluang bagi suatu rumah sakit yang bergerak dibidang industri jasa pelayanan kesehatan untuk tumbuh dan berkembang, sehingga rumah sakit memiliki daya saing yang semakin kuat dalam menghadapi persaingan global.

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan profesional yang pelayanannya disediakan oleh dokter, perawat dan tenaga ahli kesehatan lainnya. Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah suatu bagian menyeluruh dari organisasi sosial dan medis berfungsi memberikan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat juga merupakan pusat latihan tenaga kesehatan, serta untuk penelitian biososial. Setiap fasilitas pelayanan kesehatan mempunyai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atas pelayanan

yang telah diberikan. Salah satunya yaitu pembuatan informasi kesehatan. Dalam penyediaan informasi kesehatan diperlukan peran dari profesi perekam medis. Unit rekam medis bertugas mulai dari pengumpulan data awal pasien sampai dengan penyampaian informasi kesehatan (Budi, 2011).

Menurut Supriyanto dan Ernawaty (2010), Organisasi rumah sakit merupakan organisasi yang sangat kompleks, karena terdapat permasalahan yang sangat rumit di dalamnya. Rumah sakit merupakan organisasi yang padat karya dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Di dalamnya ada berbagai macam fasilitas perawatan, pengobatan dan berbagai macam peralatan medis lainnya. Kemudian pasien yang dihadapi adalah orang-orang yang kondisi emosionalnya cenderung labil dan tegang karena sedang dalam keadaan sakit, termasuk keluarga pasien. Untuk itu rumah sakit perlu menerapkan upaya pelayanan pasien yang paripurna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pasien terhadap pelayanan kesehatan yang dibutuhkan. Salah satu upaya untuk meningkatkan pelayanan kesehatan adalah melakukan perbaikan manajerial rumah sakit dengan manajemen strategik, yaitu penerapan manajemen strategik dalam organisasi rumah sakit, budaya organisasi, memaksimalkan sumber daya, meningkatkan keunggulan yang kompetitif, melihat peluang pasar dan meminimalisir risiko guna mempertahankan eksistensi organisasi baik untuk memenangkan persaingan, menghadapi persaingan maupun untuk menyesuaikan diri dengan peraturan perundangan yang harus diikuti.

Peranan konsep manajemen strategi terhadap rumah sakit merupakan hal yang sangat penting di dalam mewujudkan kemampuan rumah sakit untuk terus berkembang dan lebih maju. Suatu rumah sakit tidak dapat terkelola dengan baik apabila dalam mencapai tujuannya tidak menerapkan manajemen strategis. Secara

singkat, beberapa penulis seperti Duncan dkk (1995), Truitt (2002) dan Katsioloudes (2002) menggambarkan manajemen strategis sebagai langkah-langkah organisasi di dalam melakukan berbagai kegiatan secara sistematis. Langkah-langkah tersebut antara lain melakukan analisis lingkungan organisasi yang memberi gambaran mengenai peluang dan ancaman. Kemudian langkah selanjutnya melakukan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dalam konteks lingkungan internal. Kedua langkah ini dilakukan sebagai bentuk usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) strategi dapat digambarkan sebagai sebuah proses yang berkelanjutan yang dalam proses tersebut terdapat berbagai kegiatan seperti menguji strategi, mempelajari dan melakukan adaptasi. Melalui keberadaan proses ini, sebuah rumah sakit yang melakukan perencanaan strategis berarti telah masuk dalam suatu upaya pengembangan secara terus-menerus, pada istilah populer sering disebut sebagai *learning organization*.

Sedangkan menurut Katsioloudes (2002) menyatakan bahwa strategi merupakan gambaran besar mengenai cara sebuah lembaga atau perorangan dapat mencapai tujuan. Strategi juga merupakan kombinasi antara pengambilan keputusan secara alamiah dan proses pemikiran rasional. Selain itu strategi merupakan hal yang alamiah bagi perusahaan yang mempunyai konsep *survival* (bertahan dan berkembang).

Mencermati beberapa penjelasan di atas dapat diketahui bahwa rumah sakit perlu menerapkan proses berpikir manajemen strategik dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategis dapat diartikan sebagai manajerial menumbuhkembangkan kekuatan rumah sakit sebagai pendayagunaan peluang

bisnis agar dapat mencapai tujuan rumah sakit yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung makna bahwa suatu rumah sakit harus mampu mengantisipasi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis dan beradaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

Rumah Sakit Ibu dan Anak Perdana Medica selanjutnya disebut sebagai RSIA Perdana Medica, merupakan rumah sakit khusus swasta kelas C yang berlokasi di Jl. Raya Kutisari No. 6 Surabaya dan berada dibawah naungan PT Perdana Medica Sejahtera yang operasional sejak tahun 2012. Namun, dalam perkembangannya RSIA Perdana Medica mengalami fase pertumbuhan yang relative lambat, sehingga dapat mengancam eksistensi organisasi.

Berdasarkan pada pengamatan awal yang dilakukan pada bulan Februari 2019 peneliti telah melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal untuk memperoleh gambaran posisi organisasi RSIA Perdana Medica. Diketahui bahwa keberadaan organisasi RSIA Perdana Medica secara internal, meliputi:

1. Kekuatan (*Strenght*) yang dimiliki RSIA Perdana Medica
 - a. Kelengkapan jenis pelayanan
 - b. Loyalitas pelanggan
 - c. Loyalitas SDM
2. Kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki RSIA Perdana Medica
 - a. Kelengkapan peralatan
 - b. Kompetensi SDM
 - c. *Cash ratio*
 - d. Jumlah dokter *obsgyn* dan anak yang aktif
 - e. Branding/ Kekuatan merk

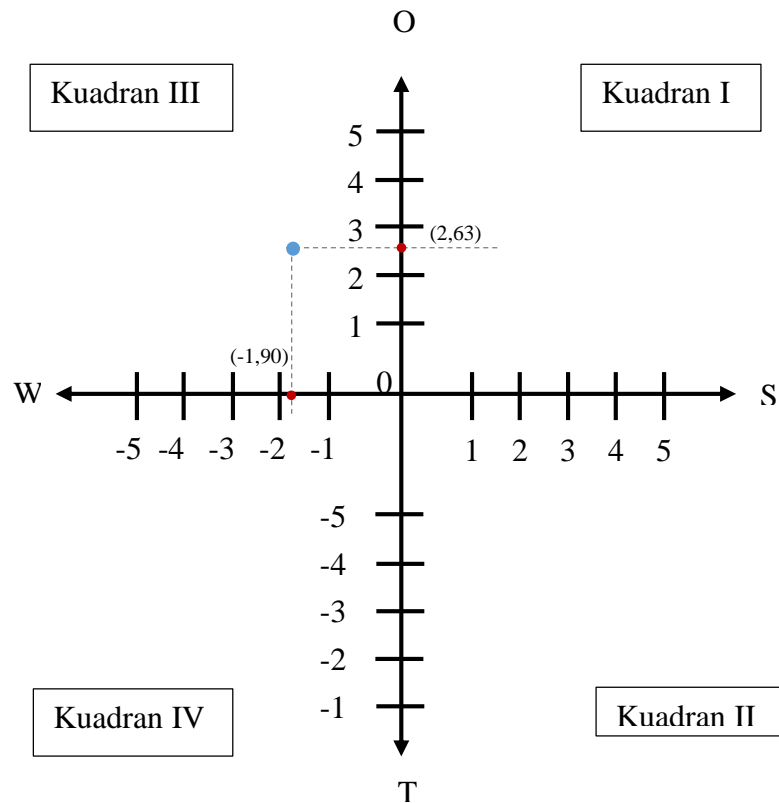
- f. Struktur organisasi
- g. Konsistensi menjalankan visi-misi organisasi

Sedangkan keberadaan organisasi RSIA Perdana Medica secara eksternal meliputi:

1. Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki RSIA Perdana Medica
 - a. Pengetahuan masyarakat terhadap kesehatan
 - b. Daya beli masyarakat
 - c. Kerjasama dgn pihak ke-3 (asuransi)
 - d. Lokasi RS
 - e. Pemberlakuan BPJS
 - f. Hubungan dengan masyarakat sekitar
2. Ancaman (*Threats*) yang dimiliki RSIA Perdana Medica
 - a. Akreditasi RS
 - b. Kebijakan UMK karyawan
 - c. Rumah sakit pesaing

Selanjutnya, setelah dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal pada tahap berikutnya dilakukan perhitungan untuk setiap analisa SWOT dengan menggunakan matriks EFAS dan IFAS. Hasil analisis menunjukkan bahwa posisi RSIA Perdana Medica berada pada titik *Weakness* (-1,90) dan *Opportunities* (2,63) dan terletak pada kuartan III. Berikut adalah gambar 1.1 posisi organisasi RSIA Perdana Medica.

Gambar titik koordinat posisi organisasi



Gambar 1. 1 Posisi Organisasi RSIA Perdana Medica

Kondisi ini menunjukkan bahwa posisi organisasi RSIA Perdana Medica berada pada kuadran III, yang mengindikasikan bahwa RSIA Perdana Medica bahwa kelemahan organisasi lebih menonjol dari pada kekuatan organisasinya, namun mempunyai nilai peluang yang lebih tinggi daripada ancaman yang dimiliki organisasi RSIA Perdana Medica, sehingga RSIA Perdana Medica harus bisa meminimalisir kelemahan yang dimiliki dengan memanfaatkan peluang yang ada agar mampu mempertahankan eksistensi organisasi.

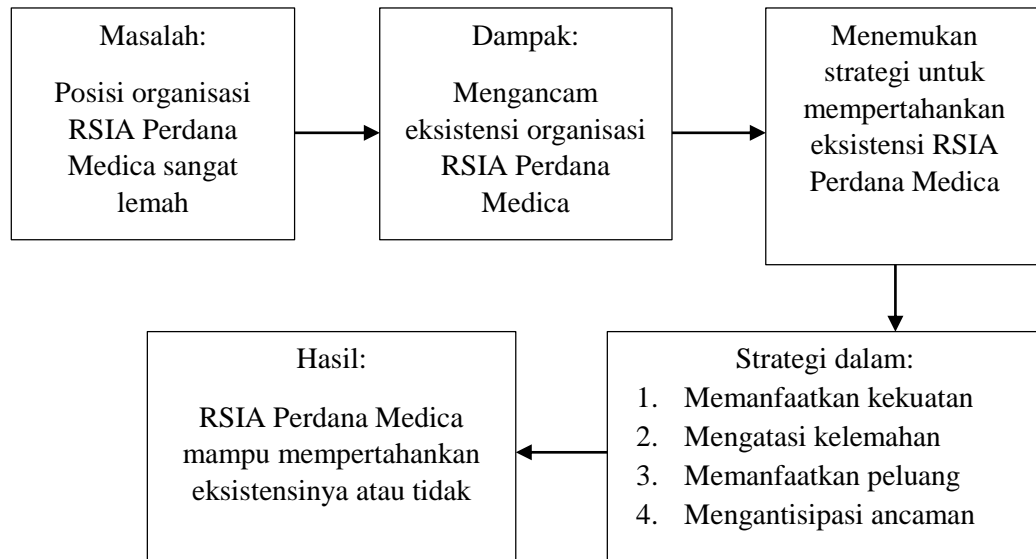
Melihat permasalahan yang dihadapi, maka teori dan konsep manajemen strategis dalam mengendalikan organisasi merupakan hal yang penting bagi rumah

sakit. Konsep manajemen strategis tidak hanya mempunyai nilai yang sangat berharga bagi organisasi yang berorientasi profit, namun juga pada organisasi publik terutama dalam menentukan bagaimana suatu organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan menggunakan manajemen strategis sebagai suatu kerangka kerja untuk menyelesaikan tiap-tiap masalah dalam organisasi, maka dibutuhkan akselerasi kemampuan untuk bertindak dan mengambil kebijakan yang sesuai dengan arahan manajemen strategis agar mampu berkembang lebih maju dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal. Selanjutnya pendekatan manajemen strategis yang tepat akan membantu RSIA Perdana Medica menjaga eksistensinya dalam persaingan rumah sakit Ibu dan anak di Kota Surabaya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dipaparkan, maka peneliti mengadakan penelitian di Rumah Sakit Ibu dan Anak Perdana Medica yang beralamat di Jl. Kutisari No. 6, Siwalankerto, Surabaya dengan Judul “**Analisis Strategi Rumah Sakit Ibu Dan Anak Perdana Medica Dalam Mempertahankan Eksistensi Organisasi.**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan pada latar belakang, RSIA Perdana Medica perlu melakukan upaya komprehensif agar tetap eksis dalam bisnis rumah sakit, khususnya pada segmen Ibu dan Anak di Kota Surabaya. Hal lain juga yang tidak kalah pentingnya adalah fakta bahwa organisasi RSIA Perdana Medica mengalami pertumbuhan yang relative lambat. Hal ini dapat dilihat melalui gambar 1.2 berikut ini:



Gambar 1. 2 Identifikasi Masalah terkait strategi di Rumah Sakit Ibu dan Anak Perdana Medica dalam mempertahankan eksistensi

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang pada masalah di atas, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah strategi bertahan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang termasuk dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Strategi dalam memanfaatkan kekuatan
2. Strategi dalam mengatasi kelemahan
3. Strategi dalam memanfaatkan peluang
4. Strategi dalam mengantisipasi ancaman

1.4 Rumusan Masalah

Dari uraian berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat disusun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana strategi yang dapat diterapkan RSIA Perdana Medica dalam Mempertahankan Eksistensi Organisasi?

1.5 Tujuan

1.5.1 Tujuan Umum

Memberikan gambaran strategi Rumah Sakit Ibu Dan Anak Perdana Medica untuk mempertahankan eksistensi organisasi.

1.5.2 Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi strategi dalam memanfaatkan kekuatan RSIA Perdana Medica Surabaya
2. Mengidentifikasi strategi dalam mengatasi kelemahan RSIA Perdana Medica Surabaya
3. Mengidentifikasi strategi dalam mengoptimalkan peluang RSIA Perdana Medica Surabaya
4. Mengidentifikasi strategi dalam mengantisipasi ancaman RSIA Perdana Medica Surabaya

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Bagi Rumah Sakit

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai strategi Rumah Sakit Ibu dan Anak dalam mempertahankan eksistensi organisasi dengan memberikan rekomendasi solusi strategi yang diharapkan dapat diterapkan di RSIA Perdana Medica.

1.6.2 Manfaat Bagi STIKES Yayasan RS Dr. Soetomo

Hasil penelitian ini bagi institusi pendidikan diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran, sarana dan referensi bagi kalangan mahasiswa yang akan melanjutkan penelitian kualitatif dengan topik yang berhubungan dengan judul

penelitian di atas sehingga dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan di STIKES Yayasan RS Dr. Soetomo

1.6.3 Manfaat Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini bagi peneliti diharapkan dapat memperluas pengetahuan, pengalaman di lapangan dan membuka wawasan berpikir peneliti, tentang menjadikan strategi *survival* sebagai tombak dalam mempertahankan eksistensi organisasi.