

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kesehatan adalah keadaan sehat, baik secara fisik, mental, spiritual maupun sosial dan ekonomis. Pembangunan kesehatan yang merupakan bagian dari pembangunan nasional bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 tahun 2009). Salah satu sarana dalam pembangunan kesehatan tersebut adalah berupa rumah sakit, yang merupakan suatu lembaga yang memberikan fasilitas pelayanan kesehatan bagi masyarakat, baik itu promotif, preventif, kuratif maupun rehabilitatif.

Rumah sakit merupakan suatu unit usaha pelayanan publik dengan ciri khas memberikan pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Jenis organisasi ini padat modal, padat teknologi dan padat tenaga sehingga pengelolaan rumah sakit tidak bisa sebagai unit sosial semata, tetapi menjadi unit sosio ekonomi, tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Perubahan paradigma tersebut membuat rumah sakit harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus.

Dilihat dari metafora organisasi sebagai makhluk hidup, rumah sakit dipengaruhi oleh lingkungan sekitar, baik eksternal maupun internal yang bersifat dinamis. Jika rumah sakit bersifat statis, tidak melakukan upaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, maka eksistensi rumah sakit akan terancam, sebaliknya rumah sakit yang mampu melakukan berbagai tindakan agar terus berkembang dalam lingkungannya akan tetap bertahan bahkan berpotensi untuk terus maju dan siap menghadapi persaingan di masa depan.

Perubahan lingkungan dapat memaksa adanya perubahan paradigma manajemen yang akhirnya akan membawa pula pada perubahan di sistem manajemennya. Pada prinsipnya rumah sakit sedang bergerak dari suatu lembaga yang berlandaskan aspek sosial dan birokrasi yang kuat menjadi lembaga bisnis (Trisnantoro, 2005).

Memasuki era globalisasi abad XXI ini, setiap organisasi, dalam perkembangan bisnisnya, mutlak dituntut untuk tidak sekedar hidup, tetapi ia juga harus “berani maju dan mampu bersaing bebas” dengan unsur lain di dalam dan di luar lingkungannya (Widajat, 2009). Begitu juga halnya dengan pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing. Di dalam era ini, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan yang memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut.

Seperti juga yang diungkapkan Widajat (2009) bahwa permasalahan umum yang dialami oleh sebagian besar rumah sakit di Indonesia (baik rumah sakit pemerintah maupun rumah sakit swasta) adalah dominasi faktor *weakness* (kelemahan internal), terutama "kurangnya sarana dan lemahnya daya saing organisasi" (*low competitive advantage*) dan diperberat dengan "kurang sigap dan tanggapnya kepemimpinan rumah sakit" mengantisipasi persaingan bebas pasar regional dan global. Sementara itu rumah sakit masih harus siap menghadapi ancaman/tantangan antara lain perkembangan pesat IPTEK, perubahan regional dan global yang berjalan cepat dan turbulent, makin kritisnya penilaian masyarakat pelanggan terhadap pelayanan rumah sakit, serta lahirnya paradigma baru tentang organisasi dan kepemimpinan masa depan.

Dari berbagai permasalahan di atas, maka diperlukan suatu motivasi untuk mengembangkan manajemen strategik sebagai konsep dasar dalam sistem manajemennya. Perlu ditekankan bahwa manajemen strategik berguna di sektor rumah sakit untuk memahami perilaku kompetitif dalam sistem pelayanan kesehatan yang melibatkan rumah sakit, dokter serta pelanggan. Selanjutnya juga untuk memahami perkiraan dampak strategi yang diambil terhadap posisi bersaing. Hal ini terjadi berdasarkan filosofi "*survival*" dimana untuk bertahan dan berkembang, sebuah rumah sakit harus mempunyai strategi pengembangan. Selain itu gunanya juga untuk memahami aspek komitmen dari sumber daya manusia. Dengan menggunakan konsep manajemen strategik akan terdapat pemahaman mengenai kadar komitmen sumber daya manusia untuk pengembangan rumah sakit. Dengan menyusun rencana strategik, pelaksanaan,

dan pengendalian strategik maka akan terlihat kelompok sumber daya manusia yang mempunyai komitmen dan yang tidak.

Rumah sakit sebagai produsen pelayanan kesehatan harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal maupun internal dan mengetahui posisinya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menjauhi ancaman yang akan datang. Rumah sakit yang memiliki perencanaan strategik akan memimpin dalam pengelolaan rumah sakit dan sesuatu yang diharapkan di masa depan dapat terwujud. Perencanaan strategik mempunyai peranan yang penting untuk dapat menjawab tuntutan lingkungan eksternal dan internal di sekitar rumah sakit (Trisnantoro, 2005).

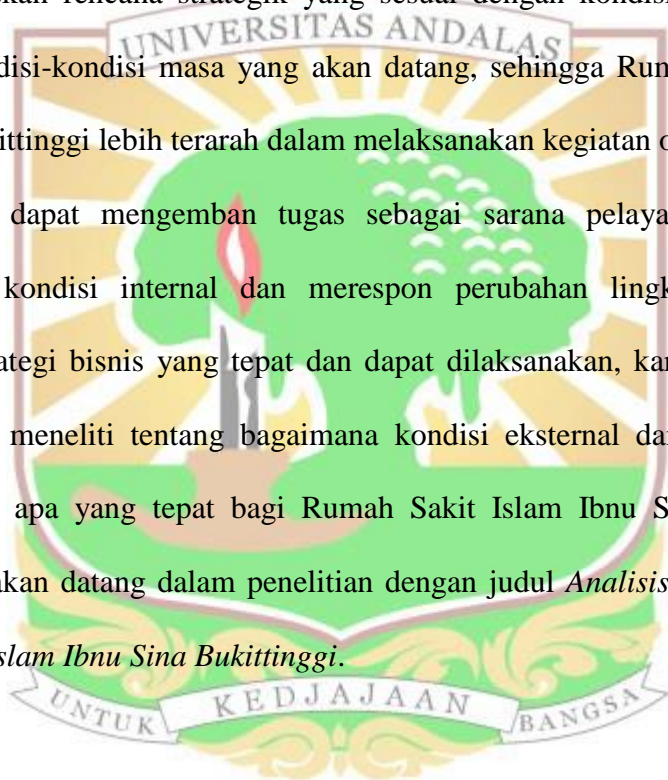
Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi di satu pihak dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah internal yang ada, sedangkan di pihak lain, secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu, untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun rencana strategik.

Manfaat manajemen strategik di rumah sakit masih belum diperhatikan oleh seluruh sumber daya manusia di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi, hal ini sebenarnya sangat terkait dengan latar belakang pendidikan sumber daya manusia tersebut. Akibat yang sangat mungkin terjadi adalah kehilangan daya saing pada jangka panjang. Dengan penurunan daya saing dan masyarakat lebih memilih menggunakan pelayanan kesehatan ke luar negeri atau kompetitor lain, maka direksi bertanggung jawab untuk membuat suatu pola pengembangan

manajemen strategik agar dapat terus mempertahankan bahkan meningkatkan pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat yang berada di sekitar Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi.

Berdasarkan hasil wawancara, Direktur Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi menyatakan bahwa Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi butuh analisis perencanaan strategik secara sistematis dan konseptual sehingga ke depan dapat dirumuskan rencana strategik yang sesuai dengan kondisi yang ada danantisipasi kondisi-kondisi masa yang akan datang, sehingga Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi lebih terarah dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya.

Untuk dapat mengemban tugas sebagai sarana pelayanan kesehatan, memperbaiki kondisi internal dan merespon perubahan lingkungan lainnya diperlukan strategi bisnis yang tepat dan dapat dilaksanakan, karena itu penulis tertarik untuk meneliti tentang bagaimana kondisi eksternal dan internal serta strategi bisnis apa yang tepat bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi dimasa yang akan datang dalam penelitian dengan judul *Analisis Strategi Bisnis Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi*.



1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang disebutkan di atas, maka penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui:

1. Bagaimanakah kondisi lingkungan eksternal dan internal yang sedang dihadapi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi?

2. Apakah alternatif strategi bisnis yang tepat bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi ke depan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan eksternal dan internal yang sedang dihadapi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi .
2. Untuk menganalisis alternatif strategi yang tepat bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi sehubungan dengan kondisi eksternal dan internal yang sedang dihadapi.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini selain memberikan pengetahuan dan pemahaman kepada penulis dan pembaca juga dapat memberikan masukan berupa kajian strategik yang dapat digunakan oleh manajemen Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi dalam melaksanakan aktifitasnya untuk mencapai tujuan, sehingga kegiatan operasional dilaksanakan terarah dan capaian kegiatan terukur serta akhirnya dapat memenangkan persaingan dalam industri rumah sakit.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan ini terdiri dari lima bab yang terdiri dari:

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi pembahasan mengenai konsep yang menjadi dasar dari penelitian ini, yang terdiri dari konsep manajemen strategik, visi dan misi, analisis lingkungan eksternal dan internal, Matriks TOWS, Matriks IE, Matriks QSPM, jenis-jenis strategi, industri perumahsakitkan, review hasil penelitian terdahulu serta teori-teori lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi pembahasan mengenai sifat penelitian, jenis dan sumber data penelitian, serta metode dan teknik analisis penelitian yang digunakan.

BAB IV Gambaran Umum Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi

Bab ini berisi gambaran umum tentang Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Bukittinggi yang terdiri dari sejarah ringkas, visi dan misi, struktur organisasi, fasilitas pelayanan serta sumber daya manusia

BAB V Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi analisis data dan bahasan hasil pengolahan data yang sudah didapat.

BAB VI Penutup

Bab ini berisi kesimpulan akhir dari penelitian yang dilakukan, implikasi dari penelitian serta keterbatasan penelitian.

