

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan organisasi pelayanan jasa yang semakin ketat sebagai dampak globalisasi telah menggeser paradigma pelayanan jasa dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*. Pergeseran ini mensyaratkan kegiatan pelayanan jasa perlu diarahkan dengan strategi yang tepat. Strategi akan menentukan posisi strategis organisasi dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Dalam organisasi rumah sakit lingkungan tersebut diantaranya dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah yaitu dalam peraturan yang langsung atau tidak langsung berkaitan dengan pelayanan rumah sakit meliputi antara lain akreditasi rumah sakit, standar pelayanan rumah sakit, pendidikan tenaga profesional rumah sakit, dan lain sebagainya. Pertumbuhan teknologi khususnya teknologi sarana pendukung pelayanan rumah sakit, persaingan yang berasal dari munculnya berbagai rumah sakit pada daerah yang sama akan lebih banyak memberikan pelayanan kepada para pasien. Sehingga rumah sakit yang dapat mempertahankan kualitas layanan serta dukungan teknologi yang prima yang akan tetap bertahan. Weng, *et al* (2011) menyebutkan bahwa penggunaan dan inovasi teknologi dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.

Selain itu, kebutuhan dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang optimal dari rumah sakit cenderung terus meningkat. Fenomena ini menuntut pihak rumah sakit untuk terus mengembangkan kualitas pelayanan atau peningkatan

kualitas pelayanan diantaranya, melalui pengembangan sarana dan prasarana, sistem manajemen, sumber daya manusia dan lain-lain (Martafari, 2009). Oleh karenanya rumah sakit menjadi simpul utama yang berfungsi sebagai pusat rujukan dalam jejaring kerja pelayanan kesehatan. Mengelola rumah sakit merupakan tugas yang rumit dan penuh tantangan. Sementara itu, dewasa ini rumah sakit berkembang menjadi industri jasa rumah sakit, sebagai industri jasa mempunyai fungsi sosial dan fungsi ekonomi (Djojodibroto, 1997).

Rumah sakit perlu untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi keberhasilan jangka panjang rumah sakit. Pencapaian keunggulan kompetitif mendorong pada keberhasilan atau kegagalan organisasi. Sebuah organisasi dapat mempertahankan suatu keunggulan kompetitifnya selama kurun waktu tertentu saja sebab rumah sakit saingan akan segera meniru dan mendesak keunggulan tersebut. Sebuah rumah sakit harus berjuang untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Weng, *et al* (2011) menyatakan bahwa bagi kebanyakan organisasi yang sukses, pertumbuhan yang konsisten merupakan faktor kritis untuk kesuksesan dan inovasi merupakan pemicunya. Inovasi yang dilakukan meliputi inovasi produk, sistem, dan pelayanan, yang harus berorientasi pada pelanggan dengan tujuan berhasil bersaing dalam jangka panjang.

Goldstein, *et al* (2001) menyatakan bahwa organisasi pada semua industri termasuk rumah sakit, mengembangkan strategi untuk merespon faktor lingkungan dan tantangan kompetitif. Strategi tersebut memicu keputusan operasional tentang investasi pada teknologi baru atau pengembangan teknologi yang telah ada. Dampak

akhir dari pilihan stratejik dan keputusan operasional pada kinerja organisasi sulit untuk diukur, tetapi merupakan topik yang menarik.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam manajemen strategis adalah berdasarkan analisis *value chain*. Analisis *value chain* merupakan suatu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan. Menurut Porter, perusahaan merupakan sekumpulan kegiatan yang dilaksanakan untuk merancang, membuat, memasarkan, mengantarkan, dan mendukung produknya. Seluruh kegiatan perusahaan tersebut dapat digambarkan menggunakan rantai nilai. Pengujian sistematis kegiatan-kegiatan individual dapat mendorong kepada pemahaman yang lebih baik terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dengan melakukan analisis *value chain* dapat diketahui strategi yang tepat yang sesuai dengan keadaan internal dan eksternal rumah sakit (Hunger dan Wheelen, 2003: 161)

Pendekatan tersebut kemudian oleh Swayne, *et al* (2006: 334-335) pada organisasi rumah sakit lebih difokuskan terhadap evaluasi komponen-komponen organisasi yang menciptakan nilai dan pada akhirnya menuju keunggulan kompetitif yaitu rantai nilai. Bagian atas dari rantai nilai berfokus secara eksplisit pada kegiatan utama organisasi yaitu penyampaian pelayanan. Sedangkan bagian bawah dari rantai nilai berisi nilai tambah kegiatan pendukung yang meliputi budaya organisasi, struktur, dan sumber daya strategis. Komponen yang digambarkan dalam rantai nilai adalah sarana utama menciptakan nilai bagi organisasi dan mengembangkan

keunggulan kompetitif. Kegiatan ini merupakan elemen utama dari implementasi strategi dan dibentuk oleh pemikiran strategis dan perencanaan strategis.

Pada dasarnya strategi yang dipilih rumah sakit adalah untuk meningkatkan kinerja rumah sakit. Seiring dengan kemajuan jaman, maka strategi yang dipilih juga menyesuaikan dengan kemajuan tersebut, salah satunya adalah dengan melakukan inovasi teknologi. Inovasi teknologi pada rumah sakit merupakan salah satu strategi yang dapat meningkatkan kinerja rumah sakit. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Weng, *et al* (2011) yang berjudul determinan inovasi teknologi dan dampaknya terhadap kinerja rumah sakit, yang dilakukan dengan menggunakan data sekunder dari laporan tahunan rumah sakit Taiwan, *statistical yearbook of the interior of the taiwan hospital association, registry for contracted medical facilities*, dan *registry for contracted beds of national health insurance research database in 2005*. Salah satu hasil penelitiannya membuktikan bahwa inovasi teknologi akan meningkatkan kinerja rumah sakit, dan rumah sakit swasta lebih unggul dalam inovasi teknologi dibandingkan dengan rumah sakit pemerintah.

Selain itu, Afuah (1998) menyatakan bahwa inovasi adalah sumber daya yang penting untuk mengimplementasikan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi, dan mengembangkan produk baru serta layanan baru untuk menciptakan nilai pada organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat McDonald and Srinivasan (2004) yang berpendapat rumah sakit adalah sebuah organisasi yang intensif terhadap pengetahuan dan profesional, sehingga inovasi adalah kunci dasar untuk meningkatkan adaptasi lingkungan rumah sakit serta keunggulan kompetitif.

Bahkan lebih lanjut Srinivasan (2004) menyebutkan bahwa inovasi teknologi dapat meningkatkan kegiatan-kegiatan inti dan reputasi rumah sakit. Inovasi teknologi lebih berhubungan secara langsung dengan pengembangan kualitas pelayanan kesehatan dan bagi manajer rumah sakit, inovasi teknologi dapat menjadi komponen kunci pengembangan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Dobrev, *et al* (2002) yang mengindikasikan bahwa mengadopsi teknologi kesehatan yang baru adalah sebuah strategi kompetitif yang penting bagi peningkatan reputasi rumah sakit. Pada pasar yang semakin kompetitif, rumah sakit lebih proaktif dalam mengadopsi peralatan kesehatan dengan menggunakan teknologi yang canggih untuk meningkatkan keunggulan kompetitif rumah sakit.

Teknologi merupakan lingkungan organisasi rumah sakit yang dapat berpengaruh terhadap operasional pelayanan kesehatan di rumah sakit baik dalam skala kecil, sedang bahkan besar. Dalam skala besar tidak jarang struktur organisasi dan tata kerja rumah sakit perlu diubah untuk disesuaikan dengan penggunaan teknologi tertentu.

Penggunaan teknologi baru di rumah sakit kemungkinan akan menimbulkan kendala, namun lebih dari itu teknologi memberikan peluang, diantaranya adalah penganekaragaman layanan kesehatan. Pelayanan kesehatan dengan menggunakan aplikasi teknologi membuat pelayanan menjadi lebih efisien dan efektif. Selain itu penggunaan teknologi dapat pula meningkatkan citra rumah sakit di mata pasien, bahkan dimungkinkan juga adanya rujukan-rujukan dari rumah sakit lain yang belum memenuhi teknologi tersebut.

Sinyalemen dari adanya inovasi teknologi yang membawa dampak sangat signifikan bagi kinerja rumah sakit, nampaknya juga direspon positif oleh RS PKU Muhammadiyah Bantul. RS PKU Muhammadiyah Bantul merupakan salah satu dari rumah sakit yang berada di Kabupaten Bantul, yang juga memiliki pelayanan medis di bidang tindakan medis/pembedahan. Untuk dapat memajukan dan menjadikan program unggulan pelayanan bidang tindakan medis/pembedahan di kabupaten Bantul, maka RS PKU Muhammadiyah Bantul memandang perlu untuk melakukan investasi di bidang pembedahan dengan pengadaan alat Laparoskopi Operatif. Untuk dapat merealisasikan program investasi alat laparoskopi, rumah sakit PKU Muhammadiyah Bantul menganggarkan dana yang cukup besar yang berkisar diatas Rp 1 miliar.

Adanya peluang bahwa rumah sakit lain yang berdekatan belum memenuhi fasilitas perangkat laparoskopi, maka RS PKU Muhamamdiyah Bantul telah memutuskan untuk melakukan investasi perangkat laparoskopi. Investasi yang dilakukan cukup besar. Untuk itu perlu dikembangkan suatu kiat untuk dapat mengoptimalkan penggunaan perangkat tersebut secara efektif dan efisien.

Jika ditinjau secara administratif, RS PKU Muhammadiyah Bantul terletak pada wilayah administratif kabupaten, sehingga kurang mempunyai keunggulan lokasi dibandingkan dengan rumah sakit yang berada pada wilayah administratif perkotaan. Namun dengan adanya teknologi laparoskopi yang menjadi nilai tambah bagi pelayanan kesehatan di RS PKU Muhammadiyah Bantul, hal tersebut bukanlah

menjadi faktor penghambat bagi RS PKU Muhammadiyah Bantul untuk dapat bersaing dengan rumah sakit di Kota Yogyakarta.

Hal tersebut telah diteliti oleh Goldstein, *et al* (2001) yang meneliti tentang efek lokasi, strategi, dan teknologi operasional pada kinerja perusahaan. Data penelitian yang digunakan berasal dari hasil survei dan data-data sekunder dari rumah sakit yang ada di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa lokasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, tetapi strategi yang dipilih rumah sakit dan menjadi moderasi pengaruh lokasi terhadap kinerja. Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa rumah sakit yang lebih banyak menginvestasikan sumberdayanya untuk teknologi operasional cenderung akan mempunyai kinerja yang lebih baik dengan mengesampingkan faktor lokasi.

Investasi bedah laparoskopi selain bertujuan untuk tercapainya visi rumah sakit PKU Muhammadiyah Bantul, juga sebagai tuntutan masyarakat yang begitu banyak dalam pelayanan membuat RS PKU Muhammadiyah Bantul mencari peluang baru ataupun strategi baru memenuhi keinginan masyarakat. Saat ini masyarakat menginginkan pelayanan kesehatan yang cepat dan efisien, sehingga masyarakat tidak terlalu lama dalam menunggu proses pelayanan maupun penyembuhan. Kebutuhan masyarakat seperti itu menjadikan sebuah peluang yang bagus bagi RS PKU Muhammadiyah Bantul dalam mengembangkan pelayanan serta memperoleh segmen pasar yang baru. Manajemen RS PKU Muhammadiyah Bantul membuat produk baru yang menjadi kebutuhan masyarakat yaitu laparoskopi. Adanya produk

baru tersebut, maka rumah sakit dapat menempatkan posisi tertentu di mata pasien dengan keunggulan dan kekhususan tertentu (Sabarguna, 2004).

Bedah Laparoskopi adalah suatu pembedahan invasi minimal, dimana sayatan luka-luka operasi dibuat sangat kecil (0,5 – 1 cm) untuk memasukkan alat-alat bedah khusus kedalam rongga perut seperti alat untuk bekerja, video kamera dan sumber cahaya untuk melihat dan mengangkat bagian tubuh yang akan dioperasi melalui monitor-televisi. Keuntungan Bedah Laparoskopi: (1) Rasa nyeri minimal karena luka operasi kecil dan tidak melukai otot; (2) Pemulihan dan penyembuhan lebih cepat sehingga waktu perawatan di rumah sakit lebih singkat dan cepat kembali ke aktivitas normal; (3) Luka kecil mengakibatkan perut bekas operasi hampir tidak terlihat. Jenis Operasi yang Dapat Dilakukan dengan Bedah Laparoskopi: (1) Bidang ilmu Bedah : Operasi Usus Buntu (Appendisitis), Batu kandung empedu (Kholesistitis, Kholelitiasis), Perlengketan Usus, Operasi tertentu pada lambung, Usus Halus dan Usus Besar; (2) Bidang Ilmu Kebidanan (Obs-Gyn) : Laparoskopi diagnostik, Chromotubation (menilai potensi tuba atau saluran telur), sterilisasi, kehamilan ektopik (kehamilan diluar kandungan), Kista indung telur/ovarium (Navy, 2008).

Hasil observasi yang dilakukan, investasi alat laparoskopi yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Bantul potensial untuk memajukan rumah sakit, karena di daerah Bantul sendiri belum ada rumah sakit pesaing yang memiliki alat laparoskopi, sehingga produk ini sangat potensial sekali dalam perkembangannya karena mampu memperoleh segmen pasar tersendiri. Selain itu juga, angka operasi di RS PKU Muhammadiyah Bantul cukup tinggi yaitu sebesar 1656 kasus pada tahun 2010, dengan jumlah kasus yang dapat dilakukan tindakan laparoskopi sebesar 14% dari

total jumlah operasi atau sekitar 239 operasi. Berdasarkan data tersebut, pihak manajemen RS PKU Muhammadiyah Bantul menargetkan dapat melakukan bedah dengan menggunakan laparoscopi sebanyak 14 bedah/bulan, dengan peningkatan 10 % pertahun. Namun pada kenyataannya, target tersebut tidak berhasil tercapai, karena berdasarkan data yang diperoleh, selama bulan Oktober – Desember 2011, bedah yang dilakukan dengan lalaparoscopi hanya sebanyak 14 bedah.

Hal tersebut menunjukkan bahwa investasi laparoscopi pada RS PKU Muhammadiyah Bantul belum dimanfaatkan secara optimal ditinjau dari segi rendahnya penggunaan laparoscopi pada tindakan bedah. Padahal RS PKU Muhammadiyah Bantul mempunyai kekuatan, yaitu adanya dokter spesialis yang memiliki kompetensi secara legal dalam melakukan tindakan laparoscopi. Kekuatan dari dukungan sumber daya manusia dan teknologi yang canggih tersebut, seharusnya mampu menciptakan sebuah peluang pasar yang besar, untuk memenuhi kebutuhan pasar disamping untuk memperkuat daya saing dengan rumah sakit lainnya yang ada di kabupaten Bantul dalam hal tindakan pembedahan, tanpa melupakan fungsi sosialnya sebagai rumah sakit non profit.

Mempertimbangkan besarnya nilai investasi yang dilakukan pihak RS PKU Muhammadiyah Bantul untuk pengadaan bedah teknologi laparoscopi namun pemanfaatan teknologi tersebut yang belum optimal, maka penulis merasa tertarik dan perlu untuk melakukan penelitian judul “Strategi Peningkatan Nilai Tambah Pelayanan Medis dengan Teknologi Laparoscopi pada RS PKU Muhammadiyah Bantul”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana strategi nilai tambah bedah laparoskopi di RS PKU Muhammadiyah Bantul?”

C. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan nilai tambah pelayanan medis dengan teknologi laparoskopi pada RS PKU Muhammadiyah Bantul. Tujuan tersebut secara khusus dibagi ke dalam beberapa tujuan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui strategi nilai tambah pelayanan medis dengan teknologi laparoskopi di RS PKU Muhammadiyah Bantul pada tahap proses pelayanan yang meliputi pra-pelayanan, pelayanan, dan setelah pelayanan.
2. Untuk mengetahui strategi nilai tambah pelayanan medis dengan teknologi laparoskopi di RS PKU Muhammadiyah Bantul pada kegiatan pendukung yang meliputi budaya organisasi, struktur organisasi, dan strategi sumber daya.

D. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan:

1. RS PKU Muhammadiyah Bantul dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk strategi peningkatan nilai tambah pelayanan medis dengan produk teknologi laparoskopi.

2. Bagi peneliti dapat untuk menambah pengetahuan, wawasan, pengalaman, dan keahlian khusus mengenai penerapan strategi pemasaran yang nantinya dapat digunakan dan dikembangkan saat bekerja di lingkungan rumah sakit.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang strategi peningkatan nilai tambah pelayanan pada organisasi rumah sakit tidak banyak ditemukan, peneliti menemukan dua penelitian yang relevan dengan penelitian ini, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Dobrzykowski & Vonderembse (2009) dengan judul “*Healthy Supply Chain and IS Strategies for Improved Outcomes*”. Penelitiannya mengacu pada rantai nilai Porter (1985). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi IS dapat digunakan untuk memprediksi praktek dokter dan pasien yang penting untuk hasil yang menguntungkan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Arifin, dkk (2006) dengan judul “Pendekatan Manajemen Stratejik dalam Upaya Meningkatkan Tingkat Hunia Rawat Inap RS Islam A. Yani Surabaya”. Untuk mengetahui strategi yang tepat bagi rumah sakit tersebut, apakah strategi *turn around*, agresif, diversifikasi, atau defensif, maka dilakukan perbandingan nilai CSI dan CAI dengan melakukan analisis SWOT. Hasil penelitiannya berdasarkan nilai CAI menunjukkan bahwa kondisi internal RS Islam A. Yani Surabaya berada posisi lemah, sedangkan berdasarkan nilai CSI menunjukkan bahwa RS Islam A. Yani Surabaya mempunyai kapabilitas pesaing yang tinggi, sehingga berdasarkan kedua hal tersebut dapat diketahui bahwa RS Islam

A. Yani Surabaya terletak pada posisi WT (*Weakness-Threat*) dengan strategi defensif.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Ahid A (2008) dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Produk Laparaskopi Di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta” dalam penelitian ini untuk mengetahui strategi pemasaran produk laparaskopi yang sudah dilakukan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilihat dari segmentasi pasar, target pasar, dan posisi produk. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa segmentasi pasar yang dilakukan berdasarkan demografis, dan untuk manajemen tidak menentukan target dari pasar karena berdasarkan misi rumah sakit yaitu sebagai penolong kesejahteraan umum, serta posisi produk laparaskopi di PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat bagus di semua segmen.

Berdasarkan ketiga penelitian tersebut, dapat diketahui letak persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan diteliti. Persamaan ketiga penelitian tersebut dengan penelitian yang akan diteliti terletak pada kesamaan topik kajian penelitian, yaitu strategi rumah sakit dalam upaya meningkatkan nilai tambah ataupun *outcomes*. Adapun perbedaannya adalah terletak pada metode penelitian dalam menentukan strategi yang tepat yang akan digunakan. Pada penelitian Dobrzykowski & Vonderembse (2009), strategi nilai tambah ditentukan dengan menggunakan model rantai nilai Porter (1985). Selanjutnya pada penelitian Arifin, dkk (2006), strategi tersebut ditentukan dengan menggunakan analisis SWOT. Dan pada Ahmad Ahid A (2008) menggunakan strategi pemasaran berdasarkan segmentasi, target pasar, dan posisi produk. Pada penelitian ini, strategi nilai tambah pelayanan akan ditentukan

dengan menggunakan model rantai nilai Swayne *et. al* (2006). Model rantai nilai yang dikembangkan Swayne (2006) merupakan model yang dikhususkan bagi organisasi rumah sakit, sehingga akan lebih representatif, jika dibandingkan dengan model rantai nilai Porter (1985) yang bersifat lebih umum.