

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kesehatan sebagai salah satu unsur kesejahteraan umum, harus terwujud sesuai dengan cita-cita Bangsa Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945. Kesehatan merupakan suatu kebutuhan utama, dan merupakan investasi berharga dalam pembangunan. Sehingga keberadaan fasilitas kesehatan yang ada di Indonesia diharapkan bertumbuh dengan baik dan berkembang pesat kedepannya.

Jumlah klinik pratama di Indonesia terutama di Jawa Tengah dan DIY menunjukkan tren yang berbeda dari tahun ke tahun. Data nasional dari tahun 2017 – 2019 menunjukkan pertumbuhan klinik pratama yang paling tinggi yaitu pada tahun 2017 di Jawa Tengah dan tahun 2018-2019 di DIY. Tahun 2017 sebanyak 919 klinik pratama di Jawa Tengah dan 106 klinik pratama di DIY. Sedangkan tahun 2018 di Jawa Tengah mengalami penurunan jumlah klinik pratama yaitu 850 klinik, tetapi di DIY mengalami

peningkatan pesat yaitu 919 klinik. Tahun 2019 jumlah klinik pratama di Jawa Tengah dan DIY sama dengan tahun 2018.

Pemikiran dan perencanaan strategi diperlukan dalam persaingan dibidang jasa pelayanan yang sangat ketat saat ini. Formulasi strategi yang rinci dan terstruktur baik akan dapat memberikan harapan bagi perusahaan jasa pelayanan kesehatan sehingga mampu bersaing dengan penyedia jasa kesehatan lain yang terus bermunculan. Sebagai suatu kesatuan dalam sebuah organisasi perlu menerapkan dan mengembangkan kemampuan manajemen internal untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan mengarahkan segenap potensi dan strategi yang tepat untuk diaplikasikan. Proses manajemen strategi merupakan pendekatan yang objektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam organisasi yaitu translasi strategi menjadi hal praktis berupa bentuk tujuan-tujuan strategi (*strategic objectives*) yang terukur dan dapat dicapai oleh setiap unit-unit kerja (Ginter, Duncan, and Swayne, 2013). Rumah sakit dapat melakukan aktivitas atau menjual produk yang berbeda dengan pesaing, menjual produk yang sama dengan pesaing

namun dengan cara berbeda dan bereaksi secara oportunistik terhadap kemungkinan yang muncul, termasuk kebutuhan pasien sehingga produk atau aktivitas yang dijual bisa memberikan nilai tambahan (*value*) bagi pasien (Porter and Lee, 2013).

Organisasi yang melakukan perencanaan strategi mempunyai kinerja dan pertumbuhan jangka panjang yang jauh lebih baik daripada yang tidak memiliki perencanaan strategi (Demir, Wennberg, and McKelvie 2017). Perencanaan strategi adalah proses sistematis dan terorganisir dimana suatu organisasi membuat perencanaan target masa depan yang diinginkan (Rodríguez Perera and Peiró, 2012). Manajemen strategi adalah ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2011). Manajemen strategi sebagai seni dan ilmu dalam pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang (Husein umar, 2010). Tujuan formulasi strategi didefinisikan sebagai suatu yang ingin dicapai dalam

jangka panjang; seperti bertahan hidup, keamanan dan memaksimalkan profit (Taufiqurokhman, 2016). Strategi bisnis yaitu strategi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan bisnis (Wheelen & Hunger, 2012).

Pemetaan strategi dan segmentasi pasar disekitarnya dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Saat ini, untuk mengelola organisasi secara profesional, sangat ditentukan alat ukur yang digunakan (Rangkuti, 2018). Analisis SWOT merupakan alat ukur yang paling populer digunakan untuk membuat suatu keputusan dalam bisnis dan organisasi. SWOT adalah singkatan dari *Strenghts* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), *Threat* (Ancaman). Analisis SWOT sering digunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan dalam pasar, produk, ide bisnis, metode distribusi penjualan, pilihan strategi, membuat akuisisi, penentuan partner potensial, mengganti supplier, investasi, *outsourcing* (Rangkuti, 2018). Penerapan analisis SWOT perlu melakukan analisis lingkungan eksternal (analisis peluang dan ancaman) dan analisis lingkungan internal (analisis kekuatan dan kelemahan).

Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo merupakan Klinik milik Yayasan Jama'ah Haji di Manisrenggo Klaten. Klinik ini berdiri dari wakaf anggota jama'ah haji untuk pelayanan kesehatan serta sarana dakwah untuk sekitar Manisrenggo.

Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo lahir untuk memenuhi permintaan masyarakat sekitar dan visi misi dari Yayasan Jama'ah Haji di Manisrenggo Klaten. Klinik ini merupakan badan usaha bidang pelayanan kesehatan non profit. Status klinik ini merupakan klinik pratama rawat inap dan melayani masyarakat umum berupa pendekatan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif. Sebagai klinik yang sudah lama berdiri sejak tahun 2001 maka perlunya formulasi strategi yang matang dan baik untuk membangkitkan lagi kondisi klinik yang sejak tahun 2018 dinyatakan bangkrut oleh Yayasan.

Berdasarkan data dari studi pendahuluan pada tanggal 1 Desember 2019 jumlah kunjungan dan rawat inap pasien yang datang berobat ke Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo merosot sejak tahun 2017 terlihat dalam tabel 1.1 sebagai berikut:

No	Tahun	Jumlah Kunjungan
1	2015	11156
2	2016	10716
3	2017	9338
4	2018	6715
5	2019	7054

Tabel 1.1 Angka Kunjungan Pasien Rawat Jalan Klinik
Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo

(Sumber : Data Kunjungan Pasien 2015-2019)

Sedangkan data dari jumlah karyawan setiap tahun di Klinik
Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo dapat dilihat dalam tabel 1.2
sebagai berikut:

No	Unit/ Bagian	Jumlah Pegawai (Tahun)				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Dokter Umum	4	4	3	2	5
2	Dokter Gigi	1	1	1	1	1
4	Perawat	14	14	12	11	5
5	Bidan	4	4	5	4	1
6	Apoteker	1	1	1	1	1
7	Asisten Apoteker	1	1	2	0	0
8	Analisis	1	1	2	2	1
9	Radiografer	1	1	1	1	1
10	Administrasi	3	3	2	2	0
11	Keuangan	2	2	2	1	1
12	Ahli Gizi	1	1	2	2	1
13	Kesling	1	1	1	0	0
14	Boga	2	2	3	3	1
15	Satpam	4	4	4	4	1
16	Laundry	1	1	1	1	1

17	Driver	1	1	1	1	1
18	Reseptir	0	0	2	0	0
19	Fisioterapi	0	0	1	1	0
	Total	42	42	46	37	20

Tabel 1.2 Data Jumlah Karyawan Klinik Yayasan Jama'ah Haji

Manisrenggo

(Sumber : Data Karyawan 2015-2019)

Dari data diatas jelas penurunan jumlah pasien dari tahun ke tahun. Sedangkan jumlah karyawan dari tahun 2015 sampai 2017 tidak berubah signifikan malah meningkat pada tahun 2017 sehingga beban operasional tetap dan baru menurun tahun 2018 karena beberapa karyawan memutuskan untuk mengundurkan diri. Pemikiran ulang dari perencanaan strategi bisnis dari Klinik ini sangat penting mengingat persaingan dalam bidang jasa kesehatan sangatlah ketat. Strategi pemasaran klinik yang rinci, terstruktur dan matang dapat memberikan harapan bagi pemulihan dan pengembangan Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo sehingga mampu bersaing dengan Klinik yang sejenis disekitarnya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dimana Klinik merupakan salah satu bagian dari terwujudnya kesehatan di Indonesia serta ketertarikan peneliti dengan kasus yang terjadi di

Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo serta kaitannya dengan manajemen strategis maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Formulasi Strategi di Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo Klaten karena Klinik ini belum memiliki formulasi strategi yang jelas dalam menjalankan bisnis pelayanan kesehatan berdasarkan perkembangan ilmu manajemen sekarang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor lingkungan internal sebagai gambaran kekuatan dan kelemahan di Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo?
2. Bagaimana faktor lingkungan eksternal sebagai gambaran peluang dan ancaman di Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo?
3. Apa formulasi strategi yang tepat untuk kebangkitan Klinik Yayasan Jama'ah Haji Mansirenggo?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum Penelitian

Untuk analisis manajemen strategi di Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo Klaten.

2. Tujuan Khusus Penelitian

- a. Menganalisis faktor lingkungan internal Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo Klaten.
- b. Menganalisis faktor lingkungan eksternal Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo Klaten.
- c. Menganalisis strategi ulang di Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo Klaten.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu magister manajemen administrasi rumah sakit terkait manajemen strategi.

- b. Penelitian ini sebagai informasi tentang pelayanan kesehatan di Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo Klaten bagi masyarakat.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan atau referensi dalam merumuskan strategi bisnis ulang yang dapat diterapkan di masa yang akan datang bagi Klinik Yayasan Jama'ah Haji Manisrenggo.
- b. Penelitian ini bermanfaat sebagai implementasi ilmu pengetahuan yang didapat selama perkuliahan tentang formulasi strategi bisnis bagi peneliti.