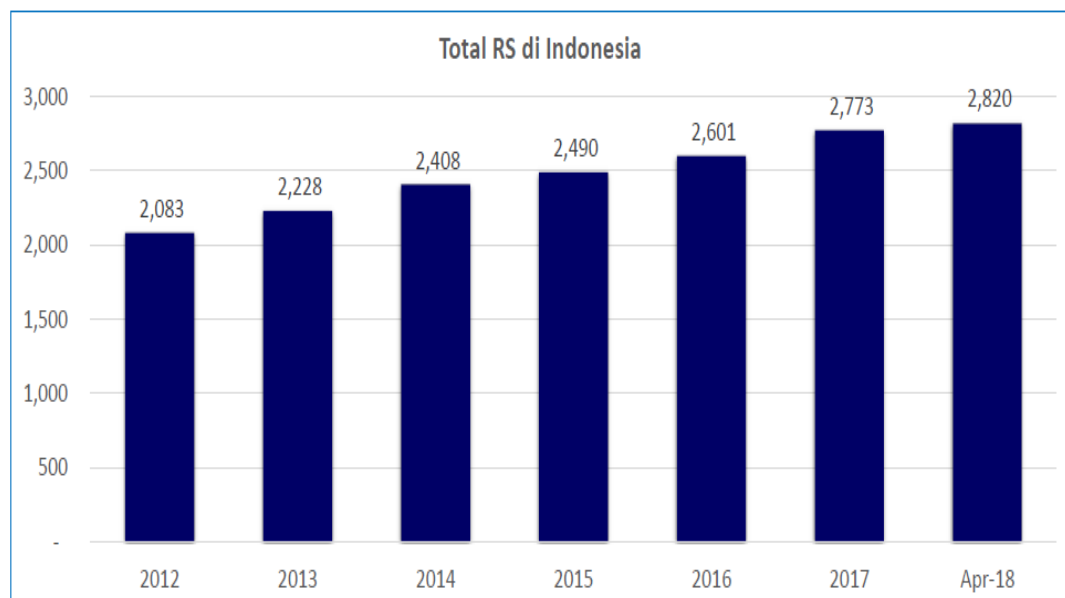


# Bab 1

## Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Rumah sakit sebagai salah satu sarana kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat memiliki peran yang sangat strategis dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan (Kemenkes) , jumlah data dari rumah sakit di Indonesia sudah mencapai 2.601 (dua ribu enam ratus satu) unit per 2016, dan jumlah tersebut bisa bertambah seiring dengan perkembangan ekonomi. Informasi data sampai bulan April 2018, tercatat jumlah rumah sakit di Indonesia mencapai 2.820 (dua ribu delapan ratus dua puluh) unit, baik untuk rumah sakit pemerintah maupun swasta.



**Gambar 1.1**

### **Grafik Pertumbuhan Jumlah Rumah Sakit di Indonesia**

Sumber : Data Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia ( PERSI ) , 2018.

Keberadaan rumah sakit di Provinsi Jawa Timur sendiri berjumlah 377 (tiga ratus tujuh puluh tujuh) unit pada tahun 2016, baik umum maupun khusus. Di Surabaya sendiri, berdasarkan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) kota Surabaya 2018, jumlah rumah sakitnya sebanyak 60 (enam puluh) unit. Salah satunya adalah rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya yang merupakan bagian dari industri pelayanan kesehatan, yang ikut menerima dampak sengitnya persaingan bisnis rumah sakit. Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya yang telah terakreditasi dengan tingkat tertinggi yaitu mencapai tingkat paripurna pada tahun 2017, berdasarkan surat keputusan dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS) Indonesia, dengan status terakreditasi Paripurna, sesuai dengan KARS-SERT/685/IV/2017 masih merasakan dampak ketatnya persaingan industri rumah sakit swasta di kota Surabaya, seperti banyaknya rumah sakit umum swasta di area Surabaya Barat.

Peran besar dari tuntutan konsumen dan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) kesehatan dan tenaga kerja, perubahan teknologi dan pelayanan, maupun sumber daya manusia serta infrastruktur menuntut strategi yang tepat untuk menuntun rumah sakit mencapai hasil yang maksimal. Adanya perubahan melalui adanya perkembangan *financial technology, disruption, VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity)*, dan regulasi juga membuat rumah sakit terus menerus berkembang dan memperbaiki semua aspek organisasi mulai dari pelayanan, infrastruktur, teknologi, produk, citra produk, saluran distribusi, dan sumber daya yang manusia. Strategi yang tepat akan sangat menentukan rumah sakit bisa mencapai *goal* yang ingin dicapai yaitu suatu bisnis yang berkelanjutan (*business sustainable growth*)

Rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya, di jalan Satelit Indah II, Surabaya Barat, atau dikenal dengan sebutan rumah sakit Mitra Keluarga Darmo Satelit Surabaya, di bawah pengelolaan kendali dari PT. Alpen Agung Raya, sebagai bagian dari rumah sakit umum swasta di Indonesia yang hadir di kota Surabaya, di wilayah Jawa Timur. Dimulai kegiatan operasionalnya pada 2 Oktober 1998, berdasar akta pendirian nomor

59 tanggal 30 April 1996, berlokasi di Jalan Satelit Indah II, Darmo Satelit, Kelurahan Tanjung Sari, Kecamatan Sukomanunggal, Surabaya 60187, Jawa Timur. Rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya merupakan rumah sakit Mitra Keluarga group di Indonesia yang ke-3 ( ketiga) di antara 14( empat belas) rumah sakit Mitra Keluarga Group sampai pada akhir tahun 2018.

Rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya memiliki banyak fasilitas pelayanan unggulan, seperti laboratorium kateterisasi jantung, otak dan perifer, *brain and spine center*, *MSCT 64 Slices*, *MRI HDxt 1.5 Tesla*, *USG payudara* , *mammography*, *bondensitometri*, *USG 4 dimensi*, laparaskopi, dan endoskopi yang dibutuhkan oleh pasien dalam peningkatan kualitas kesehatannya. Rumah sakit ini juga menyediakan fasilitas penunjang, seperti pelayanan bank dan ATM, ruang parkir yang luas, instalasi gawat darurat, poli umum, poli spesialis, ruang rawat inapmulai kelas SVIP sampai kelas 3, ruang khusus *ICU*, *ICCU*, *Intermediate*, *NICU*, *PICU*, ruang operasi, instalasi farmasi, laboratorium klinik, radiologi dilengkapi dengan *MRI*, *CT Scan*; hemodialisa, endoskopi, *rehabilitation medic*, *medical check up*, *ambulance* dan *brain and spine center*.

Sebagai sebuah badan usaha dalam bidang kesehatan yang dikelola secara profesional, rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya tentunya merasakan adanya persaingan yang semakin sengit dengan rumah sakit lainnya, di kota Surabaya dan sekitarnya. Persaingan tersebut bukan hanya dari teknologi peralatan kesehatan, melainkan juga persaingan, baik dalam hal teknologi alat-alat medis, sistem pelayanan medis dan kesehatan, kualitas sumber daya manusia (SDM), baik tenaga medis, penunjang medis maupun non medis, saluran distribusi maupun hal-hal lainnya, dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien dan keluarga yang berkualitas untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Hal ini juga tentunya, untuk bisa dapat memberikan nilai lebih (merasa nyaman di pelayanan kesehatan) kepada pasien, keluarga pasien maupun masyarakat yang membutuhkan atas pelayanan kesehatan yang berkualitas dan terpercaya.

Dalam menjalankan kegiatan operasinya, rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya harus membangun sebuah strategi yang tepat dalam menghadapi perubahan yang membawa adanya transformasi, akibat adanya perkembangan *financial technology*, *disruption*, *VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity)* pada bisnis kesehatan rumah dalam persaingan pasar industri rumah sakit, untuk mencapai keunggulan bersaing dalam industri pelayanan kesehatan pada persaingan global yang semakin kompetitif. Pada penulisan penelitian ini, strategi perusahaan tersebut dilakukan melalui pendekatan strategi diferensiasi, efisiensi melalui *co-branding* dan *green health care*, sebagai sesuatu yang *unique*, ramah dengan lingkungan yang bisa dipakai sebagai pertimbangan investor (pemegang saham) dan *stakeholder* lainnya, seperti kreditor, pemerintah, investor eksternal yang memiliki saham MIKA (Mitra Keluarga), maupun masyarakat umum lainnya dalam menjaga kelangsungan usaha. Hal ini tentunya juga diharapkan juga dapat memberikan nilai tambah (*value added*) bagi perusahaan, khususnya rumah sakit umum swasta, rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya, untuk bisa mencapai keunggulan bersaing (*sustainable growth*) dalam industri pelayanan kesehatan masyarakat pada pelayanan kesehatan, di kota Surabaya, di era persaingan rumah sakit umum, baik secara persaingan lokal maupun secara global.

## **1.2. Pokok Bahasan**

Berikut pembahasan penelitian mengenai strategi yang diterapkan perusahaan untuk menghadapi ketatnya persaingan usaha.

1. Strategi diferensiasi Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya untuk membangun *competitive advantage*.
2. Strategi efisiensi Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya untuk membangun *competitive advantage*.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi strategi diferensiasi dan strategi efisiensi melalui *co-branding* dan *green health care* bagi perusahaan rumah sakit dalam menghadapi perkembangan industri rumah sakit yang semakin kompetitif.
2. Menganalisis pendekatan strategi diferensiasi, efisiensi melalui *co-branding* dan *green health care* pada persaingan pasar industri rumah sakit terhadap pencapaian keunggulan bersaing di rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya pada saat ini dan yang akan datang.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penulisan penelitian ini yang ingin dihasilkan, adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis.

Mengaplikasikan pengetahuan bisnis melalui strategi–strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing ke dalam dunia usaha dan untuk pengembangan pengetahuan strategi bisnis di era globalisasi, melalui masukan-masukan ilmiah dalam strategi diferensiasi dan efisiensi melalui *co-branding* dan *green health care* pada industri pelayanan kesehatan.

2. Manfaat bagi rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya.

Sebagai masukan-masukan bagi rumah sakit Mitra keluarga Surabaya dalam mengevaluasi strategi yang tepat pada saat ini dan masa yang akan datang, guna meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada pasien dan keluarga, yang digunakan sebagai usaha bisnis berkesinambungan (*business sustainable growth*) dalam persaingan bisnis yang semakin ketat dan meningkat di industri pelayanan kesehatan, khususnya pada persaingan rumah sakit swasta di kota Surabaya dan sekitarnya.

### 3. Manfaat bagi Masyarakat.

Memberikan informasi kepada masyarakat untuk pelayanan kesehatan yang terintegrasi, bernilai positif dan dapat memiliki nilai tambah (*value added*) dalam peningkatan kualitas kesehatan dan juga untuk pemilihan masyarakat untuk kebutuhan suatu rumah sakit yang dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas, terpercaya dan terbaik kepada masyarakat sekitarnya.

## 1.5. Batasan Penelitian

Penulisan penelitian ini mengacu pada strategi efisiensi dilakukan melalui *co-branding* dan *green health care* untuk mencapai keunggulan bersaing pada rumah sakit swasta di Surabaya dan dengan melakukan pengamatan serta studi kasus pada hasil kinerja rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya dalam menghadapi persaingan pasar rumah sakit dan diharapkan bisa bertahan serta mencapai keunggulan bersaing dibandingkan rumah sakit swasta lain di Surabaya.

Penelitian yang dibuat adalah memberikan penjelasan deskriptif yang diperoleh melalui data data internal rumah sakit, studi kasus dan komunikasi atau wawancara yang mendalam dengan team eksekutif atau direksi rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya dalam mencapai keunggulan bersaing di antara rumah sakit umum swasta di kota Surabaya.

Data yang diambil lebih banyak adalah data data yang diperoleh dari 3 (tiga) tahun terakhir mulai tahun 2015 sampai tahun 2017, dengan tetap memperhatikan kondisi saat berjalan, yang digunakan sebagai analisis dalam menetapkan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis rumah sakit yang ada pada saat ini dan di masa mendatang, yaitu melalui strategi diferensiasi, efisiensi melalui *co-branding* dan *green health care* untuk mencapai keunggulan bersaing dari rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya.

## 1.6. Sistematika Penulisan Tesis

Berikut sistematika penulisan tesis dalam penelitian ini dibuat dalam penulisan ini.

### Bab 1 Pendahuluan

Bagian ini dibahas mengenai latar belakang penelitian, pokok bahasan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dari penelitian dalam penulisan ini serta sistematika penulisan penelitian ini.

### Bab 2 Kajian Pustaka

Bagian ini memberikan ulasan penelitian sebelumnya dan mengisi apa yang menjadi *research gap* dalam penelitian sebelumnya, serta membahas mengenai kajian pustaka yang berhubungan dengan pembahasan dalam penelitian ini, yang memberikan ulasan dari *grand theory* yang dipergunakan dalam mengulas pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini.

### Bab 3 Metode Penelitian

Bagian ini membahas mengenai pendekatan dan jenis penelitian, subyek dan tujuan penelitian, sumber data dan analisis penelitian, dan lokasi penelitian yang dilakukan dalam penelitian tersebut.

### Bab 4 Pembahasan

Bagian ini memberikan ulasan mengenai karakteristik perusahaan yang diteliti dan memberikan penjelasan secara deskriptif mengenai evaluasi strategi yang dilakukan perusahaan, serta hasil pencapaian yang ada, sesuai dengan temuan hasil yang diperoleh peneliti dalam penelitian.

### Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bagian ini berisi pemaparan hasil penulisan dalam bentuk ikhtisar-ikhtisar dari pembahasan yang ada dalam penelitian dan sumbang saran yang bisa diberikan dalam penelitian yang bisa dilakukan di masa mendatang.