



---

**STRATEGI UNTUK MENCIPTAKAN KEUNGGULAN KINERJA DALAM  
JASA PELAYANAN MEDIK MELALUI KOMPETENSI SDM  
DI RSUD DR.R. SOSODORO DJATI KOESOEMO**

**Anita Silvia**

---

**INFORMASI ARTIKEL**

*Dikirim : 05 Oktober 2021  
Revisi pertama : 06 Oktober 2021  
Diterima : 07 Oktober 2021  
Tersedia online : 12 Oktober 2021*

---

*Kata Kunci: Strategi Menciptakan Keunggulan Kinerja, Jasa Pelayanan Medik, Kompetensi SDM*

---

*Email : [s.anita\\_09@gmail.com](mailto:s.anita_09@gmail.com)*

---

**ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan sebuah kasus yang terjadi di RSUD Dr.R.Sosodoro Djatikoesoemo. Teknik analisis yang akan digunakan untuk menganalisis data dengan menggunakan metode data non statistik (analisis data deskriptif kualitatif), yaitu menganalisis data dengan cara mempelajari penerapan teori yang ada dalam praktek dan untuk mempertajam hasil analisis dipergunakan teknik SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats).*

*Hasil penelitian menjelaskan bahwa kinerja dan kompetensi merupakan faktor kekuatan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. Kondisi internal "RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo diketahui bernilai 2.76, kondisi eksternal "RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo bernilai 2.28. Kondisi eksternal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo dinyatakan baik karena nilai rata-rata faktor kekuatan lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata kelemahan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. Posisi perusahaan saat ini berada dalam posisi sel 5 yang menunjukkan pertumbuhan usaha. Pada sel.5 matrik internal-eksternal (IE) nilai internal dan eksternal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo memiliki nilai lebih dari 2, yang dapat disimpulkan perusahaan dalam posisi yang cukup kuat dan peluang yang ditawarkan tinggi. Kompetensi SDM mampu menciptakan keunggulan kinerja di RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro antara lain dengan menangkap isu trategik, menganalisis isu strategik, membuat kebijakan, membuat program dan menjalankan program dengan baik.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Persaingan global telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis. Perubahan-perubahan tersebut mencakup perubahan dalam teknologi manufaktur, teknologi transportasi, teknologi telekomunikasi dan informasi termasuk juga kesehatan. Perubahan-perubahan dalam era globalisasi tersebut berdampak terhadap *3C : customer, competition, and change*. Akibat globalisasi ekonomi, terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Sebelumnya, produsenlah yang menentukan produk dan jasa macam apa yang harus disediakan di pasar. Sekarang, konsumenlah yang menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan yang harus dipenuhi oleh produsen.

Globalisasi menyebabkan bertambahnya jumlah pesaing, selain itu juga membuat semakin bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Produk dan jasa dalam persaingan global bersaing berdasarkan kandungan pengetahuan dan kualitas yang terdapat di dalamnya. Persaingan global diwarnai oleh keadaan di dalam suatu perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang kinerjanya tidak baik. Persaingan global tidak lagi menganut *live and let live* namun telah berubah menjadi *live and let die*.

Persaingan yang ketat telah menyebabkan menciutnya pangsa pasar dan laba bagi banyak perusahaan. Hal ini juga terjadi dibidang kesehatan. Pada era sekarang ini banyak sekali rumah sakit Swasta, Klinik maupun tempat praktker berdiri dalam jumlah yang cukup banyak . Untuk mengatasi hal tersebut, Rumah Sakit harus mempunyai strategi yang baik untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan posisi. Dalam menghadapi persaingan itu, para manajemen rumah sakit perlu memperhatikan banyak hal. Persaingan dapat dipandang sebagai pengelolaan sumber daya sedemikian rupa sehingga melampaui kinerja pesaing. Untuk melaksanakannya, Rumah Sakit perlu memiliki apa yang dinamakan keunggulan bersaing yang merupakan jantung kinerja Rumah Sakit. Keunggulan bersaing merupakan sesuatu yang dapat dilakukan dengan baik oleh Rumah Sakit dibandingkan dengan pesaingnya atau sesuatu yang menghasilkan kinerja yang superior.

Dengan adanya populasi penduduk yang meningkat, permintaan (*demand*) yang tinggi, transportasi dan komunikasi yang mudah, dan berubahnya pola penyakit, maka peluang bagi rumah sakit untuk mengembangkan usahanya akan semakin besar. Mulai tahun 2000 diperkirakan pelayanan kesehatan swasta akan lebih banyak dari pemerintah dan rumah sakit pemerintah cenderung menjadi swadana. Rumah sakit pemerintah bersaing terhadap swasta dalam artian fisik, pelayanan, dan kualitas.

Adanya pergeseran paradigma tentang jasa pelayanan kesehatan (rumah sakit) dan semakin ketatnya persaingan dalam bidang tersebut, maka mengharuskan masing-masing manajemen rumah sakit memakai strategi bisnis yang berorientasi pada pesaing dan konsumen untuk menjadi *market leader* dibidangnya. Strategi bisnis telah banyak dikeluarkan oleh pakar bisnis. Strategi bersaing terdiri dari lima faktor, yaitu : ancaman masuknya pendatang baru, ancaman persaingan pada industri yang ada, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

Mengingat betapa pentingnya Kompetensi Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan pada setiap organisasi, RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro ingin menciptakan keunggulan kinerja bisnis dalam jasa pelayanan melalui kompetensi Sumber Daya Manusianya, maka dengan demikian kompetensi yang tinggi wajib dimiliki oleh setiap pegawai yang akan berdampak pada kinerja bisnis RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dalam jasa pelayanan medik.

### **Rumusan Masalah**

Dengan adanya pergeseran paradigma tentang rumah sakit pada masa sekarang ini, maka RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro menghadapi kendala adanya persaingan yang sangat ketat dalam jasa pelayanan kesehatan. Untuk itu pengelola RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro harus menyiapkan strategi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja SDM di RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro?
2. Apakah kompetensi SDM masuk dalam kategori kekuatan, kelemahan, kesempatan atau ancaman di RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro?
3. Apakah strategi yang tepat untuk RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro menciptakan keunggulan kinerja dalam jasa pelayanan medik?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mendeskripsikan kinerja SDM di RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro.
2. Untuk menganalisis kompetensi SDM masuk dalam kategori kekuatan, kelemahan, kesempatan atau ancaman di RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro.
3. Untuk menganalisis strategi RSUD DR.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro menciptakan keunggulan kinerja dalam jasa pelayanan medik.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Perkembangan Manajemen Kesehatan di Indonesia**

Secara klasik, manajemen adalah ilmu atau seni tentang penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, dan rasional untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen merupakan ilmu terapan yang penerapannya disesuaikan dengan ruang lingkup fungsi organisasi, bentuk kerja sama manusia di dalam organisasi, dan ruang lingkup masalah yang dihadapi. Di bidang kesehatan, manajemen diterapkan untuk mengatur perilaku staf yang bekerja di dalam organisasi (institusi pelayanan) kesehatan untuk menjaga dan mengatasi gangguan kesehatan pada individu atau kelompok masyarakat secara efektif, efisien, dan produktif (Muninjaya, 2012:45).

Menurut Herlambang & Murwani (2012:76) manajemen kesehatan tidak dapat disamakan dengan manajemen niaga yang lebih berorientasi pada upaya mencari keuntungan berupa uang untuk pemilik perusahaan (*profit oriented*) melainkan manajemen kesehatan berorientasi memberikan manfaat pelayanan secara optimal

pada masyarakat (*benefit oriented*) oleh karena organisasi kesehatan lebih mementingkan pencapaian kesejahteraan umum.

### **Pengertian Strategi dan Manajemen Strategik**

Pada dasarnya strategi merupakan berbagai tahapan dari jawaban yang optimal terhadap tantangan-tantangan baru yang mungkin dihadapi, baik sebagai akibat dari langkah sebelumnya maupun karena adanya tekanan dari luar. Keseluruhan dari proses tersebut berada dalam arah tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Strategi diartikan oleh para manajer sebagai rencana mereka yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Ada beberapa definisi strategi menurut pendapat dari masing-masing ahli. Strategi perusahaan menurut Jauch and Glueck dalam Purwanto (2007:112) adalah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

### **Tingkatan Strategi**

Suatu perusahaan, terutama perusahaan yang sudah berkembang dalam proses manajemen strategik biasanya melalui tiga jenjang strategi. Jenjang strategi menjadi perlu karena pengambil keputusan dari masing-masing jenjang berbeda, baik secara konseptual maupun operasional. Tiga jenjang strategi tersebut adalah :

#### **1. Strategi Tingkat Korporasi/*Corporate Level***

Strategi tingkat korporasi adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Manajer strategik tingkat korporasi mencerminkan keinginan para pemegang saham dan masyarakat pada umumnya serta harus mampu menganalisis lingkungan bisnis yang ada, terutama analisis ini diarahkan untuk melihat kemungkinan bagi penggabungan, mengembangkan, atau melepaskan unit bisnis tertentu untuk memperkuat portofolio bisnis yang ada. Menurut Michael E. Porter, dalam penyusunan strategi korporat, perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki atau yang akan diciptakan dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategistrategi di tingkat yang lebih rendah.

#### **2. Strategi Tingkat Bisnis/*Business Level***

Strategi pada tingkat bisnis dirancang terutama untuk memenangkan persaingan dalam satu area bisnis tertentu. Tanggung jawab manajer strategik adalah mampu menterjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan di tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkrit untuk masing-masing divisi usaha. Pada pokoknya manajer startegik menganalisis lingkungan untuk melihat adanya kesempatan dan ancaman dari unit bisnis yang ada. Dari hasil analisis ini kemudian dicoba dikembangkan strategi bisnis yang disesuaikan dengan kemampuan internal perusahaan.

### 3. Strategi Tingkat Fungsional/*Functional Level*

Strategi tingkat fungsional dimaksudkan untuk mengendalikan fungsi bisnis seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Manajer fungsional harus mampu menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem produksi dan pemasaran, kualitas layanan pelanggan, dan sukses produk dan jasa tertentu guna meningkatkan bagian pasar perusahaan.

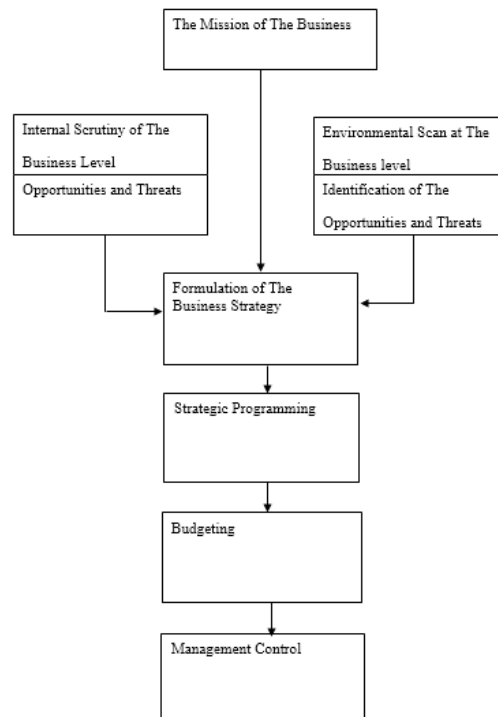
### Proses Strategi Bisnis

Menurut Hax dan Majluf dalam Zahwan (2008:25), proses strategi bisnis dapat dibagi menjadi tujuh komponen utama, yaitu :

1. Penetapan *mission of business*
2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan serta mengidentifikasi peluang dan ancaman.
3. Analisis lingkungan internal perusahaan serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. Dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, perusahaan memformulasikan strategi bisnis untuk dapat meraih keunggulan dalam merebut peluang dengan memperhitungkan ancaman yang ada.
5. Membuat program-program pelaksanaan yang spesifik.
6. Menetapkan budget yang diperlukan untuk pelaksanaan operasional programprogram.
7. Menetapkan ukuran keberhasilan.

Untuk lebih jelas dalam melihat alur strategi bisnis dapat dilihat pada gambar tentang komponen-komponen proses strategi bisnis.

**Gambar 1. Komponen-komponen Proses Strategi Bisnis**



### Konsep Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Michael Porter, 2008:96). Beberapa pengertian yang lain tentang strategi bersaing, diantaranya adalah : Menurut Kenichi Ohmae dalam Santi (2010) :

*“Strategic triangle is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs.”*

Sedangkan menurut pendapat Jauch dan Glueck (1998) dalam Santi (2010):

*“A Strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved through proper execution by the organization.”*

### Formulasi Strategi Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakan suatu produk atau jasa. Nilai adalah apa yang pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Ada tiga pendekatan strategi bersaing generik yaitu (Michael E. Porter, 2008:102) :

**Tabel 1. Kondisi-Kondisi Strategi Generik**

<i>Low Cost Leadership</i>	<i>Differentiation Strategy</i>	<i>Focus Strategy</i>
Biaya rendah dan tidak mengabaikan mutu dan pelayanan yang diberikan Akses yang mudah terhadap pemasok bahan baku Sasaran luas Melayani semua segmen masyarakat Meminimalkan biaya-biaya dalam bidang litbang, periklanan, pelayanan dan lain-lain Pengadilan biaya ketat Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur Insentif didasarkan pada pemenuhan target kuantitatif	Menciptakan sesuatu yang baru dan unik Kekhasan yang dirasakan pelanggan Membutuhkan biaya yang tinggi Koordinasi yang kuat diantara fungsi litbang, pengembangan produk dan pemasaran Kemampuan pemasaran yang kuat Rekayasa produk Kemampuan yang kuat dalam riset pasar Reputasi perusahaan dalam kepeloporan teknologi dan mutu	Hanya memusatkan pada kelompok pembeli , segmen lini produk atau pasar geografis tertentu Kekhasan yang dirasakan pelanggan Melayani target tertentu secara baik

Sumber : Michael E. Porter (2008:102)

### **Alternatif Strategi Pengembangan**

Bisnis yang baik jika bisnis tersebut memiliki strategi yang baik pula dalam menjalankan usahanya. Menurut Freddy Rangkuti (2009:18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan Eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*).

Sebelum melakukan pola pikir pendekatan analisa SWOT ini di bagi menjadi 3 aspek. Adapun ketiga aspek dalam analisa SWOT ini adalah terdiri dari:

#### 1. Aspek Global

Dalam aspek global ini kita harus mengetahui SWOT atau KEKEPAN kita yang berkaitan dengan aspek global, aspek yang bersifat garis besar, yang kadang-kadang bersifat internasional serta tidak jarang bernuansa religius. Aspek global ini sangat berkaitan dengan "Misi" dan "Visi" yang harus dikembangkan oleh perusahaan kita.

#### 2. Aspek Strategis

Aspek strategi ini merupakan penjabaran yang lebih rinci kedalam rencana kerja yang lebih bersifat jangka menengah (biasanya 5 tahunan) guna merealisasikan apa yang sudah dirumuskan oleh rencana global di atas. Dalam tahap strategis ini kita harus mampu untuk memikirkan berbagai alternatif strategi yang mungkin dapat kita lakukan untuk merealisasikan rancangan global, dengan tetap memperhatikan SWOT yang ada pada organisasi.

#### 3. Aspek Operasional

Aspek operasional merupakan aspek yang bersifat jangka pendek atau tahunan, atau bahkan kurang dari setahun. Rencana operasional ini akan menjabarkan secara operasional serta rinci terhadap rencana strategis.

Operasionalisasi terhadap strategi yang dipilih dan ditetapkan harus ditindak lanjuti dalam bentuk keterampilan atau keahlian yang harus dikuasai, bentuk-bentuk latihan yang harus dilaksanakan, alat-alat macam apa yang harus disiapkan, begitu pula siapa personalis yang harus melakukannya dan sebagainya.

Strategi pengembangan yang digunakan oleh perusahaan untuk mendukung persaingan adalah dapat menggunakan matrik SWOT seperti terlihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Matrik SWOT**

<b>Internal Eksternal</b>	<b>Strengths (s)</b> Menentukan faktor-faktor kekuatan internal perusahaan	<b>Weaknesses (W)</b> Menentukan faktor-faktor kelemahan perusahaan
<b>Opportunity (O)</b> Menentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan	<b>Strategi SO</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threat (T)</b> Menentukan faktor-faktor ancaman perusahaan	<b>Strategi ST</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi WT</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

### **Keunggulan Kinerja**

Manajemen kinerja sangat bermanfaat bagi pihak atasan, bawahan dan organisasi. Bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah penyelesaian pekerjaan bawahan sehingga atasan tidak perlu lagi repot mengarahkan dalam kegiatan sehari-hari karena bawahan sudah tahu apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai serta mengantisipasi kemungkinan hambatan yang muncul. Bagi bawahan, manajemen kinerja membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan berkaitan dengan kemajuan pekerjaannya. Adanya diskusi dan dialog memberikan umpan balik untuk memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi organisasi, manajemen kinerja memungkinkan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan masing-masing bawahan. Selain itu, manajemen kinerja mampu untuk memberikan argumentasi yang relatif kuat untuk setiap keputusan yang menyangkut SDM. (Depkeu, 2016)

Keunggulan manajemen kinerja adalah penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Di dalamnya terdapat dukungan, bimbingan, dan umpan balik agar tercipta peluang terbaik untuk meraih sasaran yang menyertai peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini karena pada dasarnya manajemen kinerja merupakan proses komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan dengan tujuan untuk memperjelas dan menyepakati hal-hal :

1. Fungsi pokok pekerjaan bawahan.
2. Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan.
4. Bagaimana bawahan dapat bekerja sama dengan atasan dalam rangka efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan.
5. Bagaimana mengukur kinerja pelaksanaan pekerjaan bawahan.
6. Berbagai hambatan efektivitas dan alternatif cara untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut.



## **Kompetensi SDM**

Kompetensi seseorang bisa dilihat dari kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas / pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian, kompetensi seseorang bisa dilihat dari aspek kemampuan, ketrampilan, keahlian dan pengalaman kerjanya. Menurut Shi (2007:46), kompetensi SDM merupakan karakteristik seorang pegawai seperti motivasi, sifat, keahlian, persepsi diri, peran sosial, atau bahasa tubuh, yang menghasilkan kinerja efektif atau superior. Brewster et al. (2000:73) mengatakan bahwa istilah kompetensi SDM kadang digunakan pula untuk istilah kapabilitas, atau keahlian, pengetahuan, atribut, dan karakteristik lainnya. Wickramasinghe dan Joyza (2007:149) menjelaskan bahwa kompetensi SDM secara umum merupakan karakteristik individual yang menyebabkan kinerja seseorang efektif dan superior (Ratnamiasih, 2012:42).

Kompetensi adalah perilaku, sehingga dapat dikembangkan. Oleh karena itu penting untuk mengidentifikasi seperangkat kompetensi individual yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Sebuah gap kompetensi muncul ketika terdapat situasi di mana kompetensi individu berada di bawah standar yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat populasi atau wilayah tertentu.

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif, karena bertujuan menggambarkan keadaan atas fenomena yang terjadi di lapangan. Menurut Suharsimi Arikunto (2010:3) penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan atau memaparkan sesuatu hal, misalnya keadaan, kondisi, situasi, peristiwa, kegiatan dan lain-lain. Suharsimi Arikunto (2010:14) mengemukakan bahwa penelitian eksploratif adalah penelitian yang berusaha menggali pengetahuan baru untuk mengetahui suatu permasalahan.

### **Fokus dan Dimensi Penelitian**

Fokus dalam penelitian sangat penting karena dengan fokus ini akan membantu peneliti ke arah mana penelitiannya dibawa atau diarahkan. Yang dimaksud dengan fokus penelitian dalam penelitian ini adalah pengungkapan data tentang obyek atau titik pangkal kajian serta aspek-aspek lain yang memiliki keterkaitan.

Fokus penelitian ini pada kompetensi SDM dan strategi menciptakan keunggulan kinerja. Sedangkan yang menjadi obyek penelitian adalah sebagian pegawai RSUD RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo yang ditentukan secara proporsional sebanyak 13 orang. Pada penelitian kualitatif istilah populasi diganti menjadi objek penelitian. Menurut Sugiyono (2010:390), Objek penelitian adalah sesuatu yang akan diamati dan dikaji berupa aktivitas dan pelaku pada tempat tertentu yang disebut juga dengan situasi sosial.

Penelitian ini menggunakan analisis SWOT sebagai landasan merumuskan strategi RSUD untuk menciptakan keunggulan kinerja bisnis dalam jasa pelayanan medic melalui kompetensi SDM RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di RSUD Dr R. Sosodoro Djatikoesoemo yang bermatikan di Jalan Doktor Wahidin No.40, Mojokampung, Kec. Bojonegoro, Kabupaten Bojonegoro, Jawa Timur.

### **Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya untuk pertama kali. Data ini diperoleh dengan cara studi lapangan langsung ke RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo.

#### **2. Data Sekunder**

Yaitu data yang bukan diusahakan sendiri oleh penulis. Dalam hal ini data diperoleh dari berbagai sumber data yang terkait dengan penelitian yaitu data yang tersedia dalam rumah sakit tempat penelitian ini dilakukan.

### **Metode Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data, diperlukan adanya teknik pengumpulan data yang tepat sesuai dengan masalah yang diteliti dan tujuan penelitian. Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan (Nazir, 2005:211). Data yang berhubungan erat dengan studi dan objek penelitian. Data yang dikumpulkan dapat berupa data primer maupun sekunder. Nasir (2005:211) juga menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam menyusun analisis SWOT ada beberapa metode pengumpulan data diantaranya metode pengamatan langsung dan metode pertanyaan yang akan dijabarkan sebagai berikut :

#### **1. Metode Pengamatan Langsung**

Metode ini cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Cara mencatat pengamatan tidak mempunyai standar tertentu yang terpenting adalah fenomena dapat dicatat dan perilaku dapat diketahui dengan jelas.

#### **2. Metode dengan menggunakan Pertanyaan Kuesioner**

Kuisisioner yang digunakan oleh peneliti merupakan angket yang bersifat tertutup. Menurut Suharsimi Arikunto (2010: 28) kuisisioner tertutup adalah daftar pertanyaan yang disusun dengan menyediakan pilihan jawaban lengkap sehingga pengisi hanya tinggal memberi tanda pada pilihan jawaban yang dipilih.

### **Teknik Analisis Data**

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan sebuah kasus yang terjadi di RSUD Dr.R.Sosodoro Djatikoesoemo. Teknik analisis yang akan digunakan untuk menganalisis data dengan menggunakan metode data non statistik (analisis data deskriptif kualitatif), yaitu menganalisis data dengan cara mempelajari penerapan

teori yang ada dalam praktek dan untuk mempertajam hasil analisis dipergunakan teknik SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threats*).

Analisis ini digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis yang dapat mendukung perumusan strategi Rumah Sakit dan untuk mengetahui posisi Rumah Sakit.

Menurut Freddy Rangkuti (2009:72) “Analisis SWOT ini dibuat dengan membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan”.

Berdasarkan data-data yang diperoleh, maka penulis dalam melakukan penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif. Analisis kualitatif ini dilakukan dengan mengolah data-data yang diperoleh dari pihak manajemen rumah sakit (internal) dan dari eksternal rumah sakit.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Dimulai sekitar tahun 1928, pada masa Kolonial Belanda dengan Zendingnya mengurus rumah bagi orang miskin yang digabung dengan Poliklinik Zending, selanjutnya berkembang menjadi rumah sakit yang terus berkembang dan bergantiganti direktur baik dari kalangan Belanda maupun putra asli Indonesia dan banyak dokter yang bertugas salah satunya adalah Dr. R.Sosodoro Djatikoesoemo yang selanjutnya pada periode 1949 – 1966 diangkat menjadi Direktur rumah sakit. Pada masa kepemimpinannya rumah sakit berkembang dengan pesat dalam pelayanan walaupun masih terkendala pembiayaan dan beratnya masa perjuangan kemerdekaan pada saat itu. Pada masa kepemimpinan Dr. Hadi Purwanto (Direktur ke 13) dipikirkan untuk memberikan nama rumah sakit dan disetujui untuk memberikan nama Dr. R.Sosodoro Djatikoesoemo tahun 1990. Selanjutnya rumah sakit saat itu ditetapkan menjadi rumah sakit kelas C dengan pengelolaan keuangan unit swadana Daerah. Selanjutnya di era Direktur Dr. Sudat Hadi Utomo, M.Pd.I Rumah sakit ditetapkan oleh Depkes Ri (Menkes) menjadi rumah sakit kelas B Non Pendidikan (tahun 2006). Selanjutnya pada tahun 2008 saat kepemimpinan Dr. Sunhadi, M.Kes rumah sakit ditetapkan pengelolaan keuangan menjadi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

### **Hasil Penelitian**

#### **Analisis Lingkungan Internal**

RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Kabupaten Bojonegoro memiliki fungsi yang bergeser dari tahun ke tahun, apabila awalnya secara umum rumah sakit berfungsi sosial kemudian dengan perkembangan jaman fungsi rumah sakit berubah menjadi sosio ekonomik. Masyarakat sekarang mulai dapat menerima sistem nilai baru tersebut, bahwa rumah sakit, sekalipun berfungsi utama mengatasi *penderitaan manusia* yang mengalami *musibah sakit*, rumah sakit harus dapat menghasilkan surplus dari “usahanya”, dengan tujuan agar dapat menghidupi diri sendiri dan dapat berkembang serta memberi pelayanan yang semakin baik. Walaupun demikian RSUD harus tetap bisa memberikan pelayanan yang prima kepada semua lapisan masyarakat tanpa memandang status sosial.

Banyak tantangan yang harus dihadapi rumah sakit khususnya RSUD. Tantangan yang pertama adalah bagaimana mengubah paradigma yang berorientasi pemberi pelayanan (*provider oriented*) menjadi berorientasi pelanggan (*customer oriented*). Tantangan berikutnya adalah persaingan antar rumah sakit baik lokal, nasional maupun regional. Dengan demikian untuk dapat bersaing maka RSUD harus mampu memberikan jasa pelayanan kesehatan yang bermutu lebih baik, berharga lebih rendah, dengan pelayanan yang prima, mudah terjangkau dan memenuhi kebutuhan, tuntutan dan kepuasan pelanggan. Dengan dukungan tenaga-tenaga yang profesional RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo diharapkan mampu untuk menghadapi tantangan di era globalisasi dengan cara meningkatkan terus menerus mutu sumber daya manusia, memperbaiki *management* rumah sakit serta meningkatkan kesejahteraan pegawai (*internal customer*).

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Suhu politik dan keamanan di Indonesia yang belum stabil akan menghambat investasi dan pertumbuhan ekonomi. Teknologi alat-alat kedokteran semakin maju tetapi kemampuan RS untuk membeli alat-alat baru dengan teknologi canggih sangat lemah.

### **Analisis SWOT**

#### ***Strength/Kekuatan***

RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo memiliki tenaga dokter spesialis, dokter umum dan dokter gigi yang mencukupi. Selain itu didukung juga oleh tenaga Paramedis, administrasi dan ahli management rumah sakit. RSUD memiliki Program Pengembangan SDM yang cukup baik, untuk para tenaga medis, paramedic maupun management.

Gaji pegawai 64% masih ditanggung Pemerintah. Walaupun gaji pegawai yang ditanggung Pemerintah sedikit namun masih ada sumber keuangan dari DAU. Pengelolaan keuangan yang dilakukan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo adalah pengelolaan secara swadana. Struktur Organisasi RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo telah di perbaharui dan telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah. RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo sudah memiliki Sistem Informasi Manajemen yang baik walaupun hal tersebut masih memerlukan penyempurnaan.

#### ***Weakness/Kelemahan***

Ratio jumlah Paramedis dan jumlah tempat tidur belum seimbang. Jumlah pegawai RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo yang merupakan PNS hanya 64% dan banyak dari pegawai yang usianya mendekati usia pensiun, sedangkan yang lainnya merupakan tenaga kontrak. Selain memiliki struktur gaji baik, para pegawai juga mendapatkan kompensasi dari Jasa Medik. Jasa Medik di RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo belum sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja (tidak proporsional). Pengembangan karir pegawai belum baik, karena penilaian jabatan belum berdasarkan kualitas SDM yang bersangkutan dan sangat tergantung dari stakeholder (Pemda).

Walaupun RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo sudah menjadi RS Swadana namun masih ada kontribusi RS terhadap Pemda. Tarif dari RSUD masih rendah, penentuan tarif belum berdasarkan unit cost. Hal tersebut disebabkan masih adanya invisible cost yang cukup tinggi. Biaya obat dan BPJS terdiri 48% dari total biaya operasional. Anggaran investasi belum bisa dimunculkan dalam DPA.

### **Opportunity/Peluang**

Saat ini Indonesia sedang memasuki era otonomi daerah yang dipicu oleh adanya UU No.22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan UU No 25 tahun 1999 tentang Perimbangan keuangan antara Pemerintah Pusat dan daerah Kabupaten Bojonegoro. Kunjungan rawat jalan dan tingkat hunian semakin meningkat diikuti oleh meningkatnya kunjungan keluarga pasien.

Pesaing rumah sakit di Kabupaten Bojonegoro tidak menjadi ancaman namun RSUD perlu tetap menciptakan peluang dengan cara meningkatkan pelayanan medis kepada masyarakat sekitarnya, terutama bagi masyarakat tidak mampu.

### **Threats/Tantangan**

Adanya suhu politik dan keamanan Indonesia yang belum stabil, dan kemampuan RS untuk membeli alat-alat baru dengan teknologi canggih.

### **Pembahasan**

Hasil analisis data SWOT pada RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kondisi internal "RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo diketahui bernilai 2.76 diperoleh dari penjumlahan bobot item pada masing-masing indikator faktor kekuatan dan kelemahan penilaian responden dikalikan *rating* masing-masing indikator faktor kekuatan dan faktor kelemahan yang diberikan oleh pemilik. Kondisi internal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo dinyatakan baik karena nilai rata-rata faktor kekuatan lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata kelemahan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo.
2. Kondisi eksternal "RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo bernilai 2.28 diperoleh dari penjumlahan bobot item pada masing-masing indikator faktor peluang dan ancaman penilaian responden dikalikan *rating* masing-masing indikator faktor peluang dan ancaman yang diberikan oleh pemilik. Kondisi eksternal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo dinyatakan baik karena nilai rata-rata faktor kekuatan lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata kelemahan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo.
3. Posisi perusahaan saat ini berada dalam posisi sel 5 yang menunjukkan pertumbuhan usaha. Pada sel.5 matrik internal-eksternal (IE) nilai internal dan eksternal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo memiliki nilai lebih dari 2, yang dapat disimpulkan perusahaan dalam posisi yang cukup kuat dan peluang yang ditawarkan tinggi. Identifikasi pada faktor internal dan eksternal maka dapat menciptakan empat strategi utama, yaitu: strategi SO (*strength* dan *opportunities*), strategi WO (*weakness* dan *opportunities*), strategi ST (*strength* dan *treats*) dan strategi WT (*weakness* dan *treats*).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan faktor kekuatan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
2. Kompetensi merupakan faktor kekuatan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
3. Kondisi internal "RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo diketahui bernilai 2.76, kondisi eksternal "RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo bernilai 2.28. Kondisi eksternal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo dinyatakan baik karena nilai rata-rata faktor kekuatan lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata kelemahan RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. Posisi perusahaan saat ini berada dalam posisi sel 5 yang menunjukkan pertumbuhan usaha. Pada sel.5 matrik internal-eksternal (IE) nilai internal dan eksternal RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo memiliki nilai lebih dari 2, yang dapat disimpulkan perusahaan dalam posisi yang cukup kuat dan peluang yang ditawarkan tinggi

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Tidak ada pesaing berat sebagai ancaman diwilayah Kabupaten Bojonegoro namun RSUD dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo tetap harus meningkatkan kualitasnya karena adanya usaha yang serupa yang juga berupaya mengembangkan usahanya
2. Membuat program unggulan untuk layanan
3. Menjalani kerjasama dengan pihak ke III, terutama berkaitan dengan pengadaan peralatan canggih
4. Meningkatkan kompetensi seluruh pegawai secara konsisten

## DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2008. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: CV. Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga
- Converse. 1992. *Introduction to Marketing*. Bandung: Alumni
- Creswell, John W. 2013. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Depkeu. 2016. *Manajemen Kinerja :Menuju Keunggulan Organisasi Berkinerja Tinggi* (online) <http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-content-list.asp?ContentId=373>
- Dinkes Jatim. 2013. *Laporan Perkembangan Rumah Sakit*. Surabaya : Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur
- Edward, Sallis, Gaspersz, V. (2008). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fandy,Tjiptono. 2007. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi Offset
- Fauziah, Rehan. 2011. "Strategi Pemasaran Café Kebun Kita Bogor". *Skripsi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor

- Fred R. David, 2009, *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat
- Freddy, Rangkuti. 2009. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia
- Golafshani, Nahid. 2008, *Understanding Realibity and Validity in Qualitative Research*, University of Toronto., Toronto
- Grewal & Levy. 2008. *Marketing*. New York: Mc.Graw Hill
- Griffin, R.W & Ebert, R.J. 1996. *Memahami Sistem Bisnis, Edisi 8*. Jakarta : Prenhallindo
- Herlambang, S., Murwani, A. 2012. *Cara Mudah Memahami Manajemen Kesehatan dan Rumah sakit*. Gosen publishing: Yogyakarta.
- Hutabarat, J dan M. Huseini. 2006. *Manajemen Straregik Kontemporer. Operasionalisasi Strategi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Iriawan, Nova. 2009. *“Strategi Pemasaran Dengan Analisis SWOT studi kasus pada CV. Langit Aksara Kabupaten Sleman”*. Skripsi. Yogyakarta: UNY
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, 2009. *Manajemen Pemasaran Jilid 2 (13 th ed.)* Jakarta: PT.Erlangga
- Kotler, Philip. 2002. *Prinsip-Prinsip Pemasaran terjemahan, Edisi 9*. Jakarta: Erlangga
- Lanin, Ivan. 2012. Kriteria Keunggulan Kinerja Malcolm Baldrige. (online) <http://ivan.lanin.org/kriteria-keunggulan-kinerja-malcolm-baldrige-2/>
- Menkes RI. 2008. Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 129/MENKES/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit
- Muninjaya, A. 2012. *Manajemen Kesehatan Edisi 2*. Jakarta : EGC. Hal 44-49, 129-164
- Nasution, M. Nur. 2003. *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- P. Guiltinan, J.P & Gordon, W.P. 1987. *Strategi dan Program Manajemen Pemasaran terjemahan Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga
- Payne, Adrian. 2001. *The Essence of Service Marketing*. Jakarta: Sembilan Empat
- Pearce dan Robinson. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Porter, Michael E. 2008. *Competitive Advantage (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan)*. Kharisma Publishing Grup.
- Purwanto, Iwan. 2007. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Trama Widya.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang RI Nomor 44 Tahun 2009* tentang Rumah Sakit.
- Sarwono & Martadireja. 2008. *Bisnis Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. 2007. *“Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D”*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta  
Suharsimi, Arikunto. 2007. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta  
Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS