BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada masa kini angka usia harapan hidup merupakan hal yang penting dalam suatu negara. Angka harapan hidup bisa dikatakan rata-rata usia yang diperkirakan pada seseorang atas dasar angka kematian pada masa lalu yang cenderung tidak berubah dimasa yang akan datang. Angka usia harapan hidup bisa menjadi indikator suatu negara dapat dikatakan maju atau masih dalam tahap berkembang. Biasanya angka harapan hidup di negara maju cenderung tinggi jika dibandingkan dengan angka harapan hidup di negara berkembang.

Tabel 1.1
Tabel Angka Harapan Hidup di Suatu Negara

NO	Urutan Berdasarkan Data PBB	Negara	Angka Harapan Hidup Pria	Angka Harapan Hidup Wanita	Secara Keseluruhan
1	4	Jepang	78.96	85.72	82.25 k
2	5	Singapore	79.53	84.96	82.14
3	8	Prancis	78.02	84.54	81.19
4	108	Indonesia	68.26	73.38	70.76
5	125	Timor Leste	64.92	69.75	67.27
6	139	Korea Utara	61.23	66.53	63.81

Sumber data : Daftar menurut CIA World Factbook (perkiraan 2011)

Salah satu penunjang angka harapan hidup yang tinggi terjadi karena fasilitas kesehatan di suatu negara itu sendiri. Salah satu contoh fasilitas kesehatan yang berperan sebagai penunjang angka harapan hidup adalah poli klinik. Poli klinik sendiri merupakan institusi perawatan kesehatan profesional yang disediakan oleh pemerintah maupun pihak swasta yang di dalamnya terdapat dokter, perawat, dan tenaga kesehatan lainnya.

Seperti halnya fasilitas kesehatan poli klinik di kecamatan Rancah, Kabupaten Ciamis Jawa Barat. Terdapat empat fasilitas kesehatan berupa poli klinik di kecamatan rancah, yang salah satunya adalah poli klinik purwasehat. Poli Klinik purwasehat tentu memiliki latar belakang *social benefit* dan *financial benefit*. Menurut Yacob Ibrahim (2009:2) *Social benefit* adalah proyek yang benefitnya dihitung atau dinilai dari segi manfaat bagi masyarakat luas, sedangkan *financial benefit* adalah proyek yang dinilai dari segi penanaman investasi atau modal (hasil dari modal).

Tentu sangat jelas poli klinik Purwasehat memiliki *social benefit* untuk masyarakat sekitar terutama dalam lingkup kesehatan, dan tentu pula seharusnya memilki sisi *financial benefit* (hasil dari modal) yang diinginkan oleh para stakeholder. Pada prospektif *financial benefit* poli klinik Purwasehat menginginkan tercapainya hasil dari modal yang telah ditanamkan.

Untuk mencapai *financial benefit* tersebut banyak tantangan yang harus dihadapi poli klinik purwasehat, seperti tantangan menghadapi kompetitor dan pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) khusus mengenai tantangan menghadapi kompetitor diperlukan berbagai strategi yang dapat menciptakan nilai lebih di mata calon pasien yang akan berobat. Karena nilai lebih dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Menurut Sofjan Assauri (2016:1) Suatu perusahaan baru dapat memiliki keunggulan bersaing bila perusahaan tersebut berhasil merancang dan mengimplementasikan strategi penciptaan nilai atau *value*. Penciptaan *value* yang menimbulkan keunggulan bersaing dapat terjadi apabila para pesaing tidak

menggunakan atau melakukan strategi yang sama. Keunggulan bersaing tersebut hanya dapat dipertahankan bila para pesaing yang ada sekarang dan para pesaing yang baru tidak meniru atau menggantikannya.

Teori menurut Sofjan Assauri tersebut seolah di benarkan Putu Sukarmen, Andi Sularso, dan Deasy Wulandari (2013:67) keunggulan bersaing merupakan suatu hal yang penting untuk menghadapi persaingan. Sebab keunggulan bersaing dapat diartikan sebagai strategi benefit dari suatu perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang efektif dalam pasarnya. Maka dari itu strategi harus di rancang sedemikian rupa untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga perusahaan dapat menguasai pasar dan mencapai tujuan perusahaan.

Dari kedua teori tersebut penulis mendapati strategi adalah kunci mendapat keunggulan bersaing. Menurut porter (1985) dalam buku analisis swot Freddy Rangkuti (2017:4), Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Sofjan Assauri (2016:14) juga mengatakan, “ada empat tipe strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu strategi harga murah, Strategi diferensiasi luas, dan strategi terfokus harga murah, strategi terfokus diferensiasi. Dalam menciptakan strategi keunggulan bersaing tersebut diperlukan analisa yang mendalam mengenai faktor internal dan eksternal.

Dalam penelitian ini penulis melakukan observasi langsung bahwa poli klinik purwasehat ini memiliki keunggulan berupa tenaga medis yang cukup berpengalaman dan terdapat dokter jaga 24 jam yang sudah cukup dikenal

masyarakat atas kredibilitasnya. Selain itu poli klinik purwasehat menerapkan tatanan konsep pariwisata dalam design bangunan yang bertujuan meningkatkan kenyamanan pasien. Poli klinik purwasehat juga sempat mengalami peralihan. Peralihan disini mempunyai maksud beralih dari kepengurusan lama ke pengurusan yang baru.

Di tangan kepengurusan baru sebagian divisi sudah berbasis IT. Karena hal itu fungsi manajemen (*POAC)* dapat berjalan dengan cukup baik. Kini poli klinik purwasehat memiliki sumber daya manusia yang berkompetensi baik dalam setiap divisi. Di bandingkan dengan kepengurusan lama poli klinik purwasehat sudah dapat menerima pasien BPJS. Dan hal yang cukup menunjang namun dapat berdampak pada keinginan pasien untuk berobat pada poli klinik adalah lahan parkir. Lahan parkir di poli klinik ini cukup luas tertata rapih dibandingkan dengan poli klinik lain yang berada di sekitar daerah tersebut. Temuan penulis saat melakukan observasi tersebut di dukung hasil wawancara dengan Dadang Suganda pada tanggal 10 bulan November 2017 selaku ketua yayasan, beliau mengatakan “Poli klinik Purwasehat dibawah kepengurusan lama sangat tidak terawasi dan terjadi banyak penyelewengan, sedangkan saat ini poli klinik Purwasehat relatif tidak ada penyelewangan karena sistem sudah berbasis IT yang relatif dapat diawasi dengan baik.”

Pada saat melakukan observasi penulis juga menyadari bahwa kondisi di dalam dan di luar poli klinik purwasehat ini cukup bersih nyaman dan segar. Hal ini didukung dengan wawancara yang dilakukan penulis pada tanggal 10 april 2018 dengan pasien rawat inap yang bernama Opik berumur 19 tahun dan ibunya

bernama Adeh berasal dari dusun Sukamaju, desa Cileunsir keduanya kompak mengatakan “bahwa klinik purwasehat memiliki kondisi kebersihan yang baik, pelayanan yang ramah, dan dokter yang meyakinkan.” Ketika penulis bertanya berapa nilai yang layak diterima poli klinik purwasehat ini dari skala 1 sampai dengan 5 ibu dan anak ini kompak memberikan penilaian 4. Selain Opik dan ibu Adeh penulis juga mewawancarai ibu Kesa Dari Cisontrol, ibu Darti dari Wangunsari, ibu Yanti dari kertajaga, ibu hj Teti (pasien rawat inap), ibu Yayah Cileungsir dan ibu Cucu dari Buni hilir ke enam orang di wawancarai tersebut pun kompak mengatakan kebersihan di klinik pratama Purwasehat ini baik.

Masih mengenai kekuatan klinik pratama Purwasehat ini penulis pada tanggal 25 februari 2018 mewawancarai ibu Mimin dari Cisontrol, Ibu Musti dari Kertajaga, ibu Rasti dari Kawunglarang, ibu Nur dari Cisontrol, bapak Aleh, ibu Iis, dan ibu sriwahyuni dari Cileunsir dari ketujuhnya penulis mendapat tingkat kepercayaan kepada dokter yang cukup tinggi, obat yang efektif di banding obat yang diberikan dari klinik lain.

Selain itu harga obat di klinik pratama Purwasehat ini relative terjangkau atau dengan kata lain tergolong murah. Hal ini murupakan pernyataan ketika penulis mewawancarai ibu wening (pasien BPJS), ibu Cicih dari karang pari, dan ibu Teti dari Cikaung pada tanggal 25 februari 2018. Penulis pun kembali berkesempatan mewawancarai salah satu pasien BPJS yang bernama Syifa dari Raja Desa yang mengatakan, “pelayanan bagus, dokter 24jam, kebersihan bagus, sudah sering berobat ke klinik pratama Purwasehat.”

Namun penulis menemukan beberapa kelemahan seperti branding poli klinik yang tidak cukup kuat mengakibatkan mudahnya citra poli klinik jatuh diterpa isu di sekitar desa cisontrol, pelayanan yang kurang responsif, dan kurangnya sosialisasi kepada masyarakat desa bahwa penggunaan asuransi BPJS akan di layani dengan baik. Karena selama ini ada pradigma yang secara tidak langsung melekat di benak masyarakat sekitar poli klinik purwasehat yang menyatakan bahwa pelayanan pasien BPJS tidak dilayani secara maksimal di poli klinik purwasehat. Khusus dengan temuan penulis mengenai palayanan kurang responsive ini kembali didukung hasil wawancara penulis dengan kepala perwawat Ibu Jumanis Novia Fitri Aryanti pada tanggal 10 bulan April 2018 beliau mengatakan "saat ini yang jadi permasalahan klinik purwasehat adalah kurangnya tenaga perawat. Perawat di klinik purwasehat saat ini berjumlah 6 orang, sedangkan menurut beliau jika ingin optimal seharusnya perawat untuk sekelas klinik purwasehat ini berjumlah 10 orang. Saat ini setiap hari terbagi – bagi fokus perawat yang dalam satu hari terdapat 2 perawat dengan pembagian tugas 1 perawat untuk pasien rawat jalan, 1 perawat pasien rawat inap. Hal ini sangat membebani sehingga pelayanan terhadap pasien pun tidak dapat dikatakan maksimal." Apa yang di katakana oleh ibu Jumanis selaku kepala perawat seolah dibenarkan secara tidak langsung ketika penulis mewawancara Indra Nur Iman selaku kepala bagian, dan juga Ilham Gelana selaku administrator mengatakan "Bahwa di klinik pratama Purwasehat ini kekurangan pegawai, lalu kurang adanya kejelasan job desk menjadi terkadang pekerjaan yang di lakukan sering tumpang tindah sehingga berdampak pada efektivitas."

Kemudian peneliti mewawancarai bapak Ara dan bapak Ujang yang keduanya bertugas sebagai satpam pada tanggal 25 april 2018 beliau mengatakan “yang sering menjadi keluhan pasien adalah ketepatan dokter dalam waktu. Sebagai contoh ketika istirahat, istirahat di mulai dari pukul 12.00 siang sampai dengan pukul 13.30. Namun kemudian yang terjadi adalah sampai dengan pukul 14.30 terkadang dokter belum juga berada di ruangannya. Hal ini sering membuat pasien mengeluh karena harus menunggu lama.”

Berbeda dengan Bapak Ega ketika penulis wawancarai pada tanggal 25 april 2018 selaku pegawai bersih – bersih di klinik pratama Purwasehat beliau mengatakan “banyak dari pegawai klinik pratama Purwasehat disini kurang rasa memiliki, sehingga terkadang sarana dan prasarana yang ada di klinik pratama Purwasehat kurang dapat terjaga dengan baik.”

Poli klinik purwasehat memiliki peluang bisnis yang dapat dilihat dari sisi eksternal seperti akses menuju poli yang mudah, lokasi yang strategis, di dukung oleh pemerintah setempat karena memiliki social benefit untuk masyarakat sekitar, memiliki branding yang cukup baik diluar desa cisontrol sehingga mendapat citra yang baik pula di luar desa cisontrol, serta ketua yayasan yang dapat dikatakan memiliki pengaruh cukup besar dalam lingkup masyarakat sekitar poli klinik. Mengenai citra yang baik di luar desa cisontrol ini kembali di dukung oleh hasil wawancara penulis dengan kepala perwawat Ibu Jumanis Novia Fitri Aryanti pada tanggal 10 bulan April 2018 beliau mengatakan “ 70 persen pasien di poli klinik purwasehat ini berasa dari luar daerah cisontrol, sedangkan 30 persen sisanya berasal dari daerah cisontrol” hal ini sangat membanggakan

mengingat poli klinik purwasehat hanya poli klinik tipe pratama bukan rumah sakit.

Terdapat pula ancaman lain yang dilihat dari sudut pandang eksternal seperti menurut dokter Zulfa ketika penulis wawancarai pada tanggal 17 Februari 2018“Masyarakat sekitar belum memiliki rasa sadar akan kesehatan. Sebagai contoh ada seorang ibu lanjut usia ketika berobat di tensi mencapai 180, saat ditanya apakah ibu merasakan pusing yang begitu hebat? Jawabannya ini masih lebih baik, biasanya ibu kalau di tensi di puskesmas bisa mencapai 200.” Tentu sangat mengejutkan masyarakat masih kurang paham akan bahaya yang mengancam pada jiwanya. Lalu penulis mewawancarai ibu enting selaku bagian terdepan yaitu penerima pasien pada tanggal 25 april 2018 beliau mengatakan “Banyak pasien yang kurang sabra dalam menunggu giliran, banyak pasien yang tidak membawa kartu tanda pernah berobat sehingga menyulitkan dan memakan waktu pelayanan yang cukup lama.”

Selain itu pula ancaman lain karena adanya poli klinik lain yang berlokasi di dusun sukacai, dusun sikulaut, dan puskesmas kecamatan rancah yang menjadi kompetitor nyata dari poli klinik purwasehat. Dari ketiga poli klinik lain tersebut poli klinik purwasehat memiliki tingkat harga yang relatif mahal di banding kompetitor. Atau dengan kata lain kompetitor poli klinik purwasehat memiliki harga yang lebih murah yang berarti beroreintasi pada cost leadership. Sehingga banyak masyarakat desa yang lebih memilih poli klinik lain sebagai tujuan berobat. Hal ini dianggap wajar karena jika di telaah lebih lanjut mengenai kondisi keuangan masyarakat desa seikitar yang tidak cukup baik sehingga berdampak

pada keputusan pemilihan produk jasa. Hal tersebut kembali didukung dengan pernyataan bapak Dhoni Inurdiansyah selau kepala farmasi beliau mengatakan "Pada beberapa waktu kebelakang poli klinik memiliki *range* harga obat yang cukup tinggi, hal tersebut dilakukan untuk mendapat keuntungan lebih, meskipun kini harga obat di poli klinik purwasehat mulai menerapkan batas harga."

Tabel 1.2
Hasil wawancara

No	Nama	Informan	Jawaban
1	Dadang Suganda	Ketua yayasan	Sistem sudah berbasis IT
2	Opik	Pasien rawat inap	Kebersihan baik, pelayanan ramah, dokter meyakinkan
3	Adeh	Orang tua pasien rawat inap	Kebersihan baik, pelayanan ramah, dokter meyakinkan
4	Kesa	Pasien rawat jalan	Kebersihan baik
5	Darti	Pasien rawat jalan	Kebersihan baik
6	Yanti	Pasien rawat jalan	Kebersihan baik
7	Teti	Orang tua pasien rawat Inap	Kebersihan baik
8	Yayah	Pasien rawat jalan	Kebersihan baik
9	Cucu	Pasien rawat jalan	Kebersihan baik
10	Mimin	Orang tua pasien rawat inap	Mempercayai kredibilitas dokter
11	Musti	Pasien rawat jalan	Obat sangat efektif di banding klinik lain
12	Rasti	Pasien rawat jalan	Obat sangat efektif di banding klinik lain
13	Nur	Pasien rawat jalan	Obat sangat efektif di banding klinik lain
14	Aleh	Pasien rawat jalan	Obat sangat efektif di banding klinik lain
15	Iis	Pasien rawat jalan	Obat sangat efektif di banding klinik lain
16	Sriwahyuni	Pasien rawat jalan	Obat sangat efektif di banding klinik lain
17	Wening	Pasien rawat jalan (BPJS)	Pelayanan bagus
18	Cicih	Pasien rawat jalan	Dokter 24 jam
19	Teti	Pasien rawat jalan	Kebersihan baik
20	Syifa	Pasien rawat jalan (BPJS)	Sering berobat ke klinik purwa sehat
21	Jumais Fitri	Kepala Perawat	Kurang tenaga perawat
22	Indra Nur Iman	Kepala Bagian Umum	Kekurangan pegawai
23	Ilham Gelana	Kepala bagian administrator	Kurang adanya kejelasan jobdesk
24	Ara	Keamanan (*Security*)	Dokter setelah istri tidak bisa kembali tepat waktu
25	Ujang	Keamanan (*Security*)	Dokter setelah istri tidak bisa kembali tepat waktu
26	Ega	Kebersihan	Kurangnya rasa memiliki di pegawai lain
27	Zulfa	Dokter	Kurangnya kesadaran akan kesehatan dari masyarakat sekitar
28	Entin	Bagian pendaftaran	Banyak pasien kurang sabar menunggu antrian
29	Doni	Kepala bagian farmasi	Kekurang pegawai untuk melakukan input billing
30	sarnah	Pasien rawat jalan	Pelayanan kurang baik

Dari hasil survei awal yang dilakukan penulis berupa observasi langsung dan wawancara dengan beberapa informan tersebut didapat hasil bahwa klinik pratama purwa sehat memiliki bangunan yang baik, memiliki dokter yang kreadibilitasnya terpercaya, kebersihan dan pelayanan selalu terjaga kualitasnya, sampai harga obat yang terjangkau. Namun hal – hal yang telah disebutkan diatas tidak serta merta berdampak pada banyaknya jumlah pasien pasien bila di bandingkan dengan jumlah pasien competitor yang memiliki banyak kelemahan serta ancaman yang lebih besar lagi. Atas dasar itu pula juga penulis akan melakukan penelitian dengan judul **"STRATEGI BISNIS KLINIK PRATAMA PURWA SEHAT GUNA MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING"**.

1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

1.2.1 Fokus Penelitian

Setelah memahami pentingnya keunggulan bersaing dalam suatu perushaan. Maka fokus penelitian diarahkan pada:

1. Strategi klinik pratama Purwa Sehat guna meningkatkan keunggulan bersaing

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan tersebut, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi klinik pratama Purwa Sehat yang baru guna meningkatkan keunggulan bersaing

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menemukan jawaban dari permasalah pada rumusan masalah. Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah untuk mengatahui:

1. Untuk mendapatkan rekomendasi strategi klinik pratama Purwa Sehat yang baru guna meningkatkan keunggulan bersaing

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktisi

a. Dengan diketahuinya analisis swot maka poli klinik purwasehat dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman
b. Dengan diketahuinya tipe strategi dapat meningkatkan keunggulan bersaing
c. Dengan diketahuinya kekuatan kompetitif dapat menentukan arah setrategi

1.4.2 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan ilmu manajemen dengan spesialisasi bisnis, serta dapat menjadi sistem evaluasi pembelajaran mengenai pentingnya keunggulan bersaing pada Rs Purwasehat maupun pada perusahaan/instansi lainnya.

1.5 Pembatasan Penelitian

1. Penelitian menggunakan metode kualitatif.
2. Tidak menguji hipotesis atau teori namun menemukan teori.
3. Sampel dinamakan narasumber atau partisipan, informan, teman dan guru.

4. Sampel tidak didasarkan perhitungan statistik tetapi sampel teoritis, untuk mendapatkan informasi yang maksimum.
5. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling.
6. Hasil penelitian tidak akan digeneralisasikan ke populasi karena pengambilan sampel tidak secara random.
7. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi (pengamatan) dan interview (wawancara).
8. Bersifat studi kasus.
9. Indept interview dengan terstruktur dan tidak terstruktur.
10. Alat analisis menggunakan SWOT.

1.6 Lokasi dan Tempat Penelitian

1.6.1 Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi penulis melakukan *survey* dan observasi pada Klinik pratama Purwa sehat jl. h. Abdulah no 2 Desa Cisontrol kec. Rancah kab. Ciamis.

1.6.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu pelaksanaan penelitian dilakukan selama 5 bulan yang dimulai dari bulan Maret 2018 sampai dengan bulan Juli 2018. Adapun jadwal penelitian penulis, yaitu sebagai berikut

Tabel 1.3
Tabel Waktu Kegiatan Penelitian

No	Kegiatan	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus
1	**PraSurvei :** a. Persiapan Judul						
	b. Pengajuan Judul						
2	**Usulan Penelitian :** a. Penelitian UP						
	b. Bimbingan UP						
	c. Seminar UP						
	d. Revisi UP						
3	**Pengumpulan Data**						
4	**Pengolahan Data**						
5	**Penyusunan Skripsi :** a. Melanjutkan Bimbingan Skripsi						
	b. Sidang Skripsi						
	c. Revisi Skripsi						
	d. Pengumpulan Draft Skripsi						