

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap perusahaan telah mempunyai suatu strategi, hanya terkadang mereka tidak menyadari bahwa rencana dan aktivitas yang sedang dijalankan oleh perusahaan adalah merupakan salah satu strategi. Bentuk dan strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan dari satu situasi ke situasi lain yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing.

Salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah lingkungan. Untuk itu perusahaan perlu mengenali situasi lingkungan sekitar karena berpuluh-puluh kegagalan militer dan bisnis disebabkan karena kegagalan untuk memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan dimana mereka bertempur.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat ini perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi perubahan situasi pasar. Perlunya evaluasi strategi sebagai koreksi apakah strategi yang sudah di terapkan sudah mencapai dalam taraf keunggulan bersaing. Identifikasi kelemahan dan kekuatan sebuah organisasi pada dasarnya adalah mencoba menggali suatu keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) dari organisasi tersebut, proses identifikasi akan menampilkan

kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memanfaatkan kelemahan pesaing.¹

Seperti organisasi bisnis lainnya, rumah sakit juga dituntut memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan atau organisasi bisnis harus menganalisa sumber daya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatannya dalam rangka membangun kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan tersebut.

Organisasi rumah sakit dikatakan pula sebagai organisasi bisnis yang unik karena unsur kompleksitasnya yang padat modal, padat karya, padat teknologi, dan padat tenaga ahli. Adanya berbagai faktor internal dan eksternal yang seringkali mengalami perubahan tersebut perlu dipertimbangkan oleh manajemen rumah sakit sehingga rumah sakit tersebut dapat bertahan bahkan mampu berkembang dimasa mendatang.

Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai salah satu pemain di industri jasa pelayanan medik mau tidak mau harus menghadapi persaingan dengan para pelaku lain seperti Rumah Sakit Mitra Keluarga, Rumah Sakit Islam A. Yani, RSAL, dan Rumah Sakit Bhayangkara.

Meskipun Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya termasuk rumah sakit yang dikatakan masih baru dalam industri jasa ini tapi rumah sakit ini mampu menghadapi persaingan dengan rumah sakit yang lebih dulu bergerak dibidang jasa ini, hal ini dibuktikan dari jumlah pasien yang meningkat dari

¹ Agustinus Sri Wahyudi, 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Binarupa Aksara, Jakarta, hal. 47-61.

tahun ke tahun, mereka tetap memilih Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai tempat layanan kesehatan. Tugas-tugas rumah sakit itu menjadikan rumah sakit sebagai pihak yang sangat dibutuhkan dalam menyediakan kebutuhan masyarakat dan mewujudkan cita-cita masyarakat yang menjadikan warganya memiliki kehidupan yang lebih baik.

Untuk itu perlu adanya suatu pendekatan internal yang meliputi sumber daya (*resource*) perusahaan yang dapat menciptakan keunggulan bersaing. Dalam manajemen strategik, pandangan bahwa sumber daya pada akhirnya menentukan keberlangsungan organisasi, seperti menang bersaing dan berkembang disebut dengan RBV (*Resource Based View*) yang merupakan suatu metode untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan berdasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari asset, keahlian, kapabilitas, dan aset tak berwujud.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa penelitian kali ini mengenai pendekatan RBV (*Resources Based View*) yang digunakan untuk mengevaluasi strategi bersaing pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Pendekatan tersebut mencakup sumber daya internal yang dimiliki perusahaan yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain dan memberikan nilai berharga bagi perusahaan itu sendiri.

Sebagai rumah sakit yang bernuansa islami, Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah memberikan pelayanan dengan nilai-nilai islam yang didasarkan pada nilai SYIFA yaitu pelayanan dengan kejujuran, keyaqinan,

keimanan, kecerdasan dan keamanahan. Pelayanan tersebut telah mengantarkan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai juara II mewakili Jawa timur dalam rumah sakit yang memberikan pelayanan islami se-Indonesia. Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya juga menerbitkan buku pedoman akhlak bagi karyawan, buku saku bagi pasien dan buku fiqih medis sebagai bentuk nyata bahwa Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya termasuk rumah sakit dengan pelayanan islami sehingga setiap aktivitas pelayanan tidak hanya bersifat duniawi saja namun dikaitkan dengan hal yang bersifat ukhrowi juga.

Tidak hanya itu saja, kemudahan akses bagi pemilik askes kartu jamsostek, jamkesda maupun jamkesmas dalam mendapatkan pelayanan gratis juga termasuk fasilitas yang terdapat di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Semua pasien kurang mampu dapat dilayani secara gratis tanpa membedakan golongan. Tidak semua rumah sakit bisa memberikan kemudahan akses, dalam pelayanan bisa gratis namun dengan obat-obatan, pasien harus menebus sendiri obat tersebut. Hal inilah yang menjadi nilai tambah bagi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya yang tidak semua rumah sakit menerapkan hal yang serupa, serta menjadikan kekuatan bagi rumah sakit dalam mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti mengambil judul Pendekatan Model RBV (*Resource Based View*) untuk Mengevaluasi Strategi Bersaing pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas dapat ditarik suatu permasalahan tentang bagaimana pendekatan model RBV (*Resource Based View*) untuk mengevaluasi strategi bersaing pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui bagaimana pendekatan model RBV (*Resource Based View*) untuk mengevaluasi strategi bersaing pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

D. Manfaat penelitian

1. Bagi peneliti atau penulis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan dalam ilmu manajemen khususnya masalah yang berkaitan penerapan pendekatan model RBV (*Resource Based View*) untuk mengevaluasi strategi bersaing, sehingga dapat menjadi acuan dan bisa di terapkan di lapangan.

2. Bagi Jurusan Manajemen Dakwah dan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan menambah bahan bacaan atau referensi umumnya jurusan Manajemen Dakwah dan juga sebagai pertimbangan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang dilakukan mahasiswa jurusan Manajemen Dakwah, dan hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai perbandingan yang diterapkan secara nyata.

3. Manfaat secara praktis

Sebagai tambahan informasi khususnya mengenai penerapan pendekatan model RBV (*Resource Based View*) untuk mengevaluasi strategi bersaing.

E. Definisi Konsep

Agar tidak terjadi kekeliruan dalam pemaknaan mengenai penerapan model RBV untuk mengevaluasi strategi bersaing. Maka peneliti akan memberikan gambaran dari beberapa teori yang ada hubungannya dengan judul penelitian.

1. Strategi

Strategi menurut bahasa adalah untuk mencapai suatu maksud.² Jadi yang dimaksud strategi adalah rangkaian keputusan atau tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan implementasi oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Ada juga yang mengatakan bahwa strategi merupakan tindakan penyesuaian dari rencana yang telah dibuat.³ Strategi juga didefinisikan sebagai suatu proses menentukan arah yang perlu dituju oleh organisasi untuk memenuhi misinya.⁴

Di dalam literatur bisnis, istilah strategi memang dapat juga mempunyai arti yang bermacam-macam, namun esensinya tidak jauh

² Poerwo darminto, 1993, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, hal. 965.

³ Swasta Basu dan Ibnu Sukotjo, 1993, *Pengantar Bisnis Modern*, Liberty, Yogyakarta, hal. 93.

⁴ George L. Morrysey, 1997, *Pemikiran Strategis: Membangun landasan Pembangunan Anda*, terj. Gianto Widiyanto, Prehallendo, Jakarta, hal. 85.

berbeda. Secara singkat strategi merupakan postur ekstern yakni sikap perusahaan dalam menghadapi lingkungan eksternalnya atau lingkungan sekitarnya. Lingkungan eksternal ini mencakup pemerintah dengan segala peraturan dan undang-undangnya, masyarakat dengan segala sumber daya serta lembaga-lembaga yang dimilikinya.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa strategi itu merupakan satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kondisi internal perusahaan dengan situasi lingkungan eksternal agar tujuan perusahaan dapat tercapai.⁵

2. Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan dan mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan pesaingnya dapat bersaing dalam bisnis dan industri.

Menurut Kotler dan Amstrong “Pesaing sangat penting untuk dipelajari supaya bisa membuat suatu strategi pemasaran yang efektif. Suatu perusahaan perlu untuk mengidentifikasi strategi, tujuan, kekuatan, kelemahan dan pola reaksi pesaingnya”.⁶

Jadi dapat disimpulkan dari beberapa teori yang ada, bahwa strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan

⁵ Napa J. Awat, 1989, *Manajemen Strategi*, Liberty, Yogyakarta, hal. 20.

⁶ Kotler Philip and Gary Amstrong, 2009, *Principial of Marketing*, Pearson Prentice Hall, USA, New Jersey

lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan, selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Maka kuncinya terletak pada kemampuan yang berlainan diantara perusahaan-perusahaan yang bersangkutan untuk menanggulangnya.

3. RBV (*Resource Based View*)

Menurut Collis dan Montgomery, “RBV (*Resources Based View*) merupakan suatu alat analisis untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan dari sumberdaya organisasi yang mampu mendukung keunggulan kompetitif organisasi sehingga organisasi dapat mengembangkan suatu strategi secara lebih baik”.⁷

RBV (*Resource Based View*) yaitu metode untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis suatu perusahaan berdasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari asset, keahlian, kapabilitas, dan aset tak berwujud sebagai suatu organisasi.⁸

⁷ Collis, D. J., & Montgomery, C. A, 1995, *Competing on resources: Strategy in the 1990s*. *Harvard Business School*, hal. 118–128.

⁸ “Pandangan Berbasis Sumber Daya Atas an Auto Saved” Diakses pada Minggu, 06 Mei 2012 <http://www.scribd.com/doc/37559082/Pandangan-Berbasis-Sumber-Daya-Atas-an-Auto-Saved>

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan penelitian, maka diperlukan adanya sistematika pembahasan dari bab ke bab yang terdiri dari lima bab. Bab satu dengan bab lainnya merupakan integritas atau kesatuan yang tak terpisahkan serta memberikan atau menggambarkan secara lengkap dan jelas tentang penelitian dan hasil-hasilnya. Adapun sistematika tersebut dibagi dalam bab per bab, yaitu meliputi:

BAB I : Pendahuluan

Pada bab satu ini berisikan gambaran umum yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Kerangka Teoritik

Pada bab dua ini membahas mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kajian pustaka yang meliputi: pengertian strategi, pengertian strategi bersaing. Kajian teoritik yang meliputi: teori-teori yang digunakan dalam penjelasan strategi, strategi bersaing, RBV (*Resource Based View*) dan juga pembahasan mengenai penelitian terdahulu yang relevan.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab tiga ini menguraikan hal-hal yang berkaitan dengan pendekatan dan jenis penelitian, subjek penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisa data dan teknik pemeriksaan keabsahan data.

BAB IV : Penyajian dan Analisis Data

Pada bab empat ini menggambarkan tentang setting penelitian, penyajian data, analisis data yang meliputi pembahasan mengenai penyajian data untuk menggambarkan data yang ditemukan dalam penelitian tentang pendekatan model RBV (*Resource Based View*) untuk mengevaluasi strategi bersaing pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

BAB V : Kesimpulan

Pada bab lima merupakan akhir dari sistematis ini yang berisi kesimpulan, saran dan keterbatasan peneliti.