

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Sejarah Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya merupakan salah satu dari 3 instansi yang dikelola oleh Yayasan Rumah Sakit Islam Surabaya (YARSIS). Dua yang lainnya adalah Rumah Sakit Islam Surabaya A. Yani dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Yarsis, dengan pendirinya antara lain : KH. Zaki Goefron, KH. Abdul Majib Ridwan, KH. Thohir Syamsudin, H. Husaini Tiway dan tokoh-tokoh islam yang lain.

Dari awal berdirinya rumah sakit ini telah mengalami pergantian direktur sebanyak 7 ( tujuh ) kali yaitu :

- a. dr. H. Muhammad Thohir, Sp.KJ
- b. dr. H. Abdul Mukty, Sp.P
- c. dr. H. Muhammad Thohir, Sp.KJ
- d. dr. H.A. Toha Masjkur
- e. dr. H. Muhammad Thohir, Sp.KJ (mulai Th. 2004 - 2005 unifikasi RSI Surabaya dan RSI – Jemursari).
- f. dr.H.R. Heru Ariyadi, MPH. (mulai 1 Januari 2006).
- g. dr.H. Hadi Purwanto, MMR. (mulai 1 September 2007 sampai saat ini).

Rumah Sakit Islam Surabaya Jemursari dibangun diatas lahan seluas 4.6 Ha. Konsep pembangunan rumah sakit ini adalah sebagai

*garden hospital*. Oleh karena itu, Rumah Sakit Islam Surabaya Jemursari dikelilingi oleh taman seluas 33.042 m<sup>2</sup>.

Rumah Sakit ini terletak di Jalan Jemursari No. 51 - 57 Surabaya yang merupakan salah satu jalan protokol Kota Surabaya, sehingga akses ke rumah sakit ini mudah dan hanya membutuhkan waktu 15 menit dari Bandara Internasional Juanda atau dari Terminal Bungurasih maupun dari gerbang tol Waru. Rumah Sakit Islam Surabaya Jemursari resmi dibuka pada tanggal 25 Mei 2002, bertepatan dengan Maulid Nabi Muhammad SAW (12 Rabiul Awwal 1423 H).

Rumah Sakit Islam Jemursari merupakan pengembangan dari Rumah Sakit Islam Surabaya jalan A. Yani. Sejak beroperasi pada tahun 2002, Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya banyak mengalami perkembangan dan penambahan sarana dan prasarana, antara lain:

- a. Pada akhir tahun 2005 memiliki 82 tempat tidur.
- b. September 2006 bertambah menjadi 96 tempat tidur dan pembukaan ruang kemuning (kelas III) sehingga berjumlah 108 tempat tidur.
- c. September 2008 bertambah menjadi 113 tempat tidur.
- d. Agustus 2009 bertambah menjadi 116 tempat tidur.
- e. Awal 2011 bertambah menjadi 135 tempat tidur dengan dibukanya ruang dahlia sebagai fasilitas rawat inap kelas II B.
- f. Juli 2011 bertambah menjadi 140 tempat tidur.
- g. Sekarang RSI Jemursari memiliki 202 tempat tidur.

Surat Ijin penyelenggaraan Rumah Sakit oleh Dinas Kesehatan Kota Surabaya sesuai dengan surat Keputusan Nomor : 503.445/5342/0010/IP.RS/436.55/V tentang izin penyelenggaraan rumah sakit. RSI Jemursari merupakan rumah sakit Tipe B Non Pendidikan yang di resmikan dari Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : H.03.05/I/7762/2010.

Perkembangan rumah sakit tidak lepas dari peran pengurus yayasan dan direktornya. Berikut ini adalah nama-nama pengurus serta direktur RSIJ Surabaya:

Dewan Pembina:

- a. DR. KH Sahal Mahfudh
- b. KH. Zaki Goefron
- c. KH. Miftahul Akhyar
- d. Dra. Hj. Khofifah Indar Parawansa

Dewan Pengawas

- a. Dr. H. Muhammad Thohir, SpKJ
- b. Prof. DR. Drs. K. H. Ali Maschan Moesa, M.Si
- c. Dja'far, Ts
- d. Taufiqurrahman Saleh, SH

### Dewan Pengurus

- a. Ketua : Prof. DR. Ir. H. Muhammad Nuh, DEA
- b. Sekretaris : Prof. DR. Dr. H. Aboe Amar Joesoef, Sp S (K)
- c. Bendahara : Prof. DR. Dr. Rochmad Romdoni, Sp PD. Sp JP (K), FIHA
- d. Anggota : a) Drs. H. Slojul Munir, Msc.Drs. Ec.  
b) H. Achm-ad Saiful Chalim AR  
c) Hj. Lilik Syafa'atun

### Direktur:

- a. Direktur Utama : Pjs. Dr. Sri Darmawati
- b. Direktur Umum : Pjs. Dra.Hj. Siti Yatimah,Ak,M.Kes

Dengan mengetahui sejarah berdirinya Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini diharapkan generasi muda sekarang utamanya karyawan rumah sakit bisa mengambil suri teladan dari pendahulu-pendahulunya dan semua pihak yang berkontribusi terhadap berdirinya RSIJ surabaya ini. Keberadaan rumah sakit sampai pada kondisi sekarang ini bisa *survive* adalah tidak lepas dari keikhlasan semua pihak yang mendukung.

## 2. Profil RSIJ Surabaya

Nama : Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya

Alamat : Jalan Jemursari No. 51 - 57 Surabaya

Telepon : (031) 8471877-78

Fax : (031) 8414877

Email : rsis\_js@yahoo.co.id

Homepage : [www.rsij.com](http://www.rsij.com)

Pemilik : YARSIS (Yayasan Rumah Sakit Islam Surabaya)

Surat Ijin Pendirian :SK Dinas Kesehatan No.  
503.445/5342/0010/IP.RS/436.55/V.

Surat Ijin Peresmian : SK Menkes No. H.03.05/I/7762/2010.

## 3. Visi dan Misi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya

**VISI:** Menjadi Rumah Sakit Islam Berstandar Internasional

**MISI:**

- a. Memberikan pelayanan jasa rumah sakit secara Prima dan Islami menuju Standar Mutu Pelayanan Internasional dengan dilandasi prinsip kemitraan.

- b. Melaksanakan Manajemen Rumah Sakit berdasarkan Manajemen Syariah yang berstandar Internasional.
- c. Membangun sumber daya manusia Rumah Sakit yang profesional sesuai Standar Internasional yang Islami dengan diiringi integritas yang tinggi dalam pelayanan.
- d. Menyediakan sarana prasarana rumah sakit untuk mewujudkan implementasi pelayanan Islami dan berstandar Internasional.

#### **4. Nilai Dasar Rumah Sakit Jemursari Surabaya.**

a. **S :Shiddiq**

Dalam artian bahwa jujur dengan memiliki integritas dan kemandirian.

b. **Y: Yaqin**

Dalam artian bahwa yakin terhadap potensi diri dan kesembuhan pasien adalah berkat rahmat Allah SWT.

c. **I: Iman**

Dalam artian bahwa semua tindakannya dilandasi keimanan kepada Allah, disertai ikhlas dalam pelayanan dan bersifat fleksible.

d. **F : Fathanah**

Dalam artian bahwa cerdas dalam menangkap peluang dan selalu meningkatkan pengetahuan dan sikap.

e. **A: Amanah**

Dalam artian bahwa dapat diandalkan dan transparan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

**5. MOTTO :**

**"Kami Selalu Melayani dengan Ramah, Senyum, Ikhlas, dan Salam"**

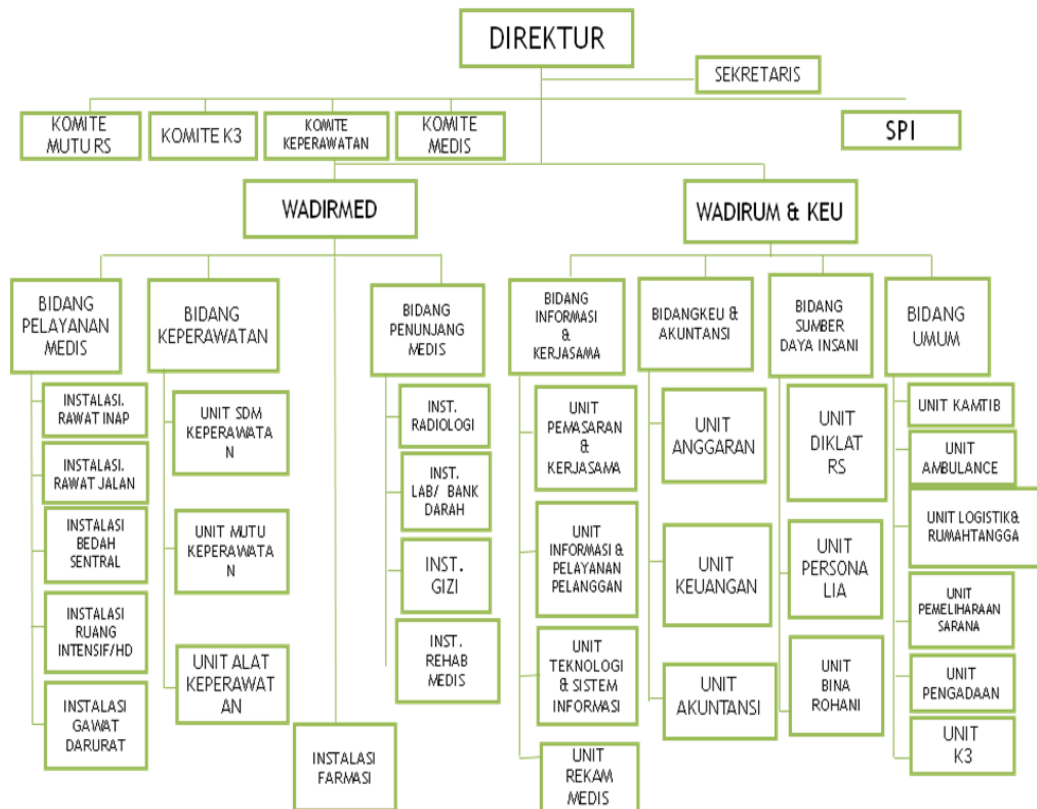
**6. Struktur Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Setiap perusahaan pada umumnya terdiri dari sekelompok orang yang bergabung menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai struktur organisasi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan setiap kegiatan, tugas dan wewenang yang diberikan.

Struktur organisasi merupakan salah satu bentuk hubungan formal di mana didalam struktur organisasi ditetapkan mengenai pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian tugas yang dilakukan, pembatasan tanggung jawab serta wewenang dari masing-masing bagian dimana kesemuanya merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Selain itu struktur organisasi berfungsi untuk menghindari kerancuan didalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Gambar 4.1

## Struktur Rumah Sakit Islam Jemusari Surabaya



## 7. Job Description pada Struktur Organisasi RSIJ Surabaya

Peran dan Tanggung Jawab dari masing-masing personel secara umumnya digambarkan sebagai berikut:

### 1) Direktur

1. Memimpin dan mengatur rumah sakit serta mengawasi jalannya pekerjaan pada seluruh karyawan demi tumbuh dan berkembangnya rumah sakit.
2. Mengatur rencana-rencana yang berkaitan dengan kemajuan rumah sakit, mengawasi karyawan serta kesejahteraan karyawan.



3. Merencanakan, mengembangkan dan menetapkan kebijakan-kebijakan dan tujuan organisasi rumah sakit.
4. Memeriksa laporan-laporan kegiatan dan laporan pernyataan keuangan, untuk menentukan kemajuan dalam mencapai tujuan, dan memperbaiki tujuan serta rencana yang sedang berjalan.
5. Mengatur dan menyesuaikan perumusan-perumusan dari rencana keuangan dalam rangka pengambilan modal maksimum dan untuk meningkatkan produktivitas.

2) Wakil Direktur Medik

Membantu Direktur dalam memberikan bimbingan dan mengkoordinasikan kegiatan di bidang pelayanan, keperawatan dan instalasi-instalasi pelayanan.

3) Wakil Direktur Umum dan Keuangan

- 1) Membantu direktur dalam melaksanakan pengolahan keuangan rumah sakit.
- 2) Merencanakan dan merumuskan program keuangan rumah sakit yang meliputi pencatatan, pengklasifikasian serta pelaporan keuangan rumah sakit.
- 3) Mengkoordinasi, melaksanakan, mengevaluasi serta mengendalikan keuangan rumah sakit.

- 4) Membuat dan menyusun laporan keuangan mengenai kegiatan keuangan rumah sakit, serta melaporkan kepada direktur rumah sakit.
- 5) Melakukan koordinasi dengan bagian lain yang menyangkut anggaran keuangan.

#### 4) Sekretaris

- 1) Mengatur, merencanakan, menyusun, dan menetapkan kebijakan dan tata tertib pelayanan Medis dan Keperawatan.
- 2) Merencanakan pembinaan dan pengembangan karir tenaga keperawatan, antara lain : pendidikan, serta latihan berjenjang dan berlanjut.
- 3) Merencanakan penggantian peralatan kesehatan sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Membuat dan menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas kepada Direktur melalui Sekretaris.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan pimpinan.

#### 5) Komite Mutu

- 1) Bersama ketua komite medis menyusun garis besar kebijakan medis di bidang mutu profesi medis.
- 2) Membuat panduan mutu pelayanan medis.
- 3) Melakukan pemantauan dan pengawasan mutu pelayanan medis.

- 4) Melakukan koordinasi dengan komite peningkatan mutu rumah sakit.
  - 5) Melakukan pencatatan dan pelaporan secara berkala
- 6) Komite K3
- 1) Memantau dan mengarahkan secara berkala praktek- praktek rumah sakit atau instansi kesehatan yang baik, benar dan aman.
  - 2) Memastikan semua petugas rumah sakit atau instansi kesehatan memahami cara- cara menghindari risiko bahaya dalam rumah sakit atau instansi kesehatan.
  - 3) Melakukan penyelidikan atau pengusutan segala peristiwa berbahaya atau kecelakaan.
  - 4) Mengembangkan sistem pencatatan dan pelaporan tentang keamanan kerja rumah sakit atau instansi kesehatan .
  - 5) Melakukan tindakan darurat untuk mengatasi peristiwa berbahaya dan mencegah meluasnya bahaya tersebut.
- 7) Komite Keperawatan
- 1) Menyampaikan dan menjelaskan kebijakan keperawatan kepada kepala Ruang Rawat yang berada dibawah tanggung jawabnya.
  - 2) Memberikan bimbingan kepada kepala Ruang Rawat tentang pelaksanaan Pelayanan Medis dan Keperawatan sesuai kebijakan kepala bidang pelayanan Medis dan Keperawatan.

- 3) Melaksanakan bimbingan kepada tenaga perawatan yang berada dibawah tanggung jawabnya untuk melaksanakan program kesehatan di rumah sakit.
  - 4) Melaksanakan bimbingan kepada tenaga perawatan yang berada dibawah tanggung jawabnya untuk melaksanakan program kesehatan di rumah sakit.
- 8) Komite Medis
- 1) Membantu direktur rumah sakit menyusun standar pelayanan medis dan memantau pelaksanaannya.
  - 2) Mengatur kewenangan profesi antar kelompok staf medis.
  - 3) Melakukan koordinasi dengan kepala bidang pelayanan medik dalam melaksanakan pemantauan dan pembinaan pelaksanaan tugas kelompok staf medis.
  - 4) Meningkatkan program pelayanan, pendidikan dan pelatihan serta penelitian dan pengembangan dalam bidang medis.
  - 5) Melakukan monitoring dan evaluasi mutu pelayanan medis antara lain melalui monitoring dan evaluasi kasus bedah, penggunaan obat, farmasi dan terapi, ketepatan, kelengkapan dan keakuratan rekam medis.

9) SPI

Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas semua satuan kerja, baik struktural, fungsional maupun yang non struktural

seperti panitia, tim dan sebagainya. Agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan perundangan yang berlaku.

10) Bidang pelayanan Medis

- 1) Melakukan koordinasi pelayanan rawat inap
- 2) Melakukan koordinasi pelayanan rawat jalan
- 3) Melakukan koordinasi pelayanan bedah sentral.
- 4) Melakukan koordinasi pelayanan intensif HD.
- 5) Melakukan koordinasi pelayanan gawat darurat.

11) Bidang keperawatan

- 1) Menyediakan semua kebutuhan keperawatan.
- 2) Melaporkan semua perkembangan dan permasalahan yang ditemui berkaitan dengan bidang keperawatan kepada direktur rumah sakit.

## 12) Bidang penunjang medis

Melaksanakan perumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, evaluasi dan penyusunan laporan di bidang pelayanan penunjang medik.

## 13) Bidang Informasi dan kerjasama

- 1) Menyusun konsep dan mengkoordinasikan rencana tahunan dan lima tahunan upaya promosi kesehatan dan biaya perawatan yang cukup terjangkau.
- 2) Melakukan pembinaan teknis, mengatur dan mengawasi pelaksanaan upaya promosi kesehatan berdasarkan situasi dan kondisi sosial kemasyarakatan yang ada.
- 3) Mengembangkan metode promosi kesehatan dan teknologi komunikasi, informasi dan edukasi.
- 4) Menyebarkan informasi kesehatan dalam hal promotif dan preventif berupa media cetak, media elektronika dan pameran kesehatan.
- 5) Mengelola dan melaksanakan fungsi pemasaran dan kehumasan secara taktis dan teknis dengan efektif dan efisien agar berdaya guna dan berhasil dalam pelayanan.

#### 14) Bidang Akuntansi dan keuangan

- 1) Bertanggung jawab dalam hal keuangan proyek, pengelolaan dana dan pengawasan pemakaian dana.
- 2) Melakukan analisa keuangan untuk semua hal yang berkaitan dengan proyek.
- 3) Melaporkan semua perkembangan dan permasalahan yang ditemui berkaitan dengan keuangan proyek kepada kepala bagian keuangan.

#### 15) Bidang Sumber daya Insani

- 1) Bertanggung jawab mengelola dan meningkatkan ilmu pengetahuan dan keahlian atau keterampilan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.
- 2) Bertanggung jawab mengelola pelaksanaan, magang, praktek lapangan dan survey serta mengelola dan melaksanakan presentasi alat-alat kesehatan, obat-obatan dan lain sebagainya yang dibutuhkan oleh rumah sakit.

#### 16) Bidang Umum

- 1) Bertanggung jawab dalam pembelian kebutuhan proyek, penentuan staff dan karyawan yang dibutuhkan.

- 2) Melakukan penyebaran informasi mengenai perkembangan dan permasalahan proyek.
- 3) Melaporkan semua perkembangan dan permasalahan yang ditemui berkaitan dengan bidang SDM dan umum kepada direktur rumah sakit.
- 4) Mengelola dan melaksanakan kerumah tanggaan rumah sakit yang meliputi ketertiban perparkiran, penggunaan dan pemeliharaan kendaraan, pemeliharaan interior dan eksterior serta pemeliharaan keamanan rumah sakit guna mendukung kelancaran pelayanan rumah sakit.
- 5) Mengelola administrasi logistik barang-barang sejak dari penerimaan, penyimpanan, pengawasan, dan pengeluaran barang-barang rumah sakit.<sup>38</sup>

## **B. Penyajian Data**

Setelah data terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah tahap penyajian data. Pada bagian ini penulis menfokuskan pada penyajian data yang akan ditulis secara deskriptif tentang pendekatan RBV yang meliputi sumber daya internal rumah sakit antara lain: sumberdaya berwujud, tidak berwujud serta kapabilitas rumah sakit.

---

<sup>38</sup> Dokumentasi RSIJ, tanggal 1 Mei 2013.



Untuk memudahkan pembahasan pada pendekatan RBV ini maka harus diketahui sumber daya intenal apa yang dimiliki rumah sakit. tujuannya untuk memudahkan dalam proses pendekatan RBV untuk mengevaluasi strategi bersaing.

### **1. Sumber Daya Berwujud Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya** *(Tangible Resources)*

Sumber daya berwujud adalah Sumber daya yang tersedia diperusahaan yang secara fisik dapat diamati. Sumber daya berwujud Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya antara lain:

#### **a. Bangunan atau Gedung**

Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya memiliki gedung sendiri yang telah dibuka pada tahun 2002 dengan luas lahan 4.6 Ha. Gedung tersebut bisa dikatakan layak pakai karena lahan yang luas dan dilengkapi taman yang mengelilingi arena rumah sakit serta halaman dan lobi yang cukup luas, tempat parkir yang memadai bagi pengunjung rumah sakit serta masjid yang cukup luas sebagai sarana ibadah bagi pengunjung pasien.

Dengan memiliki gedung sendiri, Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dapat lebih mudah dalam menambah dan membenahi infrastruktur yang ada, berbeda halnya dengan rumah sakit yang status gedungnya masih sewa sehingga tidak bisa leluasa dalam memberikan fasilitas yang secara maksimal, malah menambah biaya beban sewa.

Dari informasi yang didapatkan peneliti, mengenai rumah sakit yang gedungnya masih berstatus sewa adalah Rumah Sakit Ibu dan Anak Sitti Aisyah Surabaya, dimana sewa tiga tahun ini harga sewa naik hingga lima kali lipat dari harga sebelumnya.

Sampai sekarang ini rumah sakit terus melakukan perbaikan-perbaikan demi kemajuan rumah sakit dan juga kenyamanan bagi pasien yang berobat. Mulai dari penambahan kamar rawat inap bagi pasien, lobi yang dilengkapi dengan pusat informasi yang diperbarui yang berada tepat di posisi pintu depan rumah sakit serta layanan jamkesmas dan jamsostek, yang memudahkan setiap orang untuk mendapatkan informasi mengenai rumah sakit ini.

## **b. Fasilitas Kamar Inap**

### **1. Kamar Pasien Rawat Inap**

Kamar rawat inap yang digunakan pasien secara umum kondisinya sudah bagus hal ini terlihat dengan dinding dan lantai yang bersih, ventilasi yang *adequat* (cukup memadai), pembatas yang jelas antar ruang inap satu dengan yang lain (dipisahkan dinding). Selain itu tempat tidur terdiri dari rangka yang kuat dan kondisi tempat tidur baik (bersih tidak berdebu) dan terdapat kamar mandi di dalam ruangan yang bersih juga.

Untuk ruangan bagi penunggu pasien tergantung kamar rawat inap yang digunakan. Rasio luas lantai dengan tempat tidur sudah

sesuai dengan peraturan yakni  $4,5 \text{ m}^2$ /tempat tidur untuk orang dewasa dan untuk anak-anak  $2\text{m}^2$ /tempat tidur. Ruangan juga bebas serangga dan tikus.

Kamar pasien terbagi atas 8 ruang yaitu:

- a) Ruang Teratai untuk pasien dewasa, terbagi menjadi 3 kelas yaitu VIP, kelas IA, kelas IB dengan seluruh jumlah 22 tempat tidur namun dengan fasilitas yang berbeda. Fasilitas yang disediakan meliputi: tempat tidur penunggu pasien, sofa tamu dan meja makan, AC, TV lemari es, telpon, kamar mandi dalam, makan pagi, siang dan sore.
- b) Ruang Dahlia untuk pasien dewasa, terbagi menjadi 2 kelas yaitu kelas IIA dan kelas IIB dengan jumlah kamar tiap-tiap kelas ada 7 kamar dengan jumlah 14 tempat tidur, jadi 2 kelas tersebut jumlah seluruh tempat tidur adalah 28 dengan fasilitas yang berbeda antara lain: TV, AC, kipas angin dinding dan kamar mandi dalam.
- c) Ruang Kemuning untuk pasien dewasa, terbagi menjadi 3 kelas yaitu IA 4 kamar dengan 8 tempat tidur, IIB 4 kamar dengan 8 tempat tidur, dan IIIB 2 kamar dengan 12 tempat tidur. Fasilitas yang tersedia antara lain: TV, kipas angin dinding, dan kamar mandi dalam.

- d) Ruang Melati untuk pasien anak, terbagi menjadi 5 kelas yaitu isolasi 1 kamar dengan 2 tempat tidur, IA 3 kamar dengan 3 tempat tidur, IB 4 kamar dengan 4 tempat tidur, IIA 7 kamar dengan 14 kamar tidur, III 1 kamar dengan 6 tempat tidur. Fasilitas yang tersedia akan dibedakan dari masing-masing kelas. Fasilitas tersebut antara lain: AC, TV, kamar mandi dalam, tempat tunggu pasien, lemari es, telpon, kipas angin dinding.
- e) Ruang mawar untuk bersalin, terbagi menjadi 4 kelas yaitu IA 2 kamar dengan 2 tempat tidur, IB 2 kamar dengan 2 tempat tidur, II 1 kamar dengan 3 tempat tidur, III 1 kamar dengan 6 tempat tidur. Fasilitas yang tersedia akan dibedakan dari masing-masing kelas. Fasilitas tersebut antara lain: tempat tunggu pasien, AC, TV, lemari es, telpon, kamar mandi dalam, makan pagi siang dan sore.
- f) Ruang Neonatus untuk bayi, terbagi menjadi 3 kelas yaitu normal 1 kamar dengan 8 tempat tidur, isolasi 1 kamar dengan 3 tempat tidur, incubator 1 kamar dengan 4 tempat tidur.
- g) Ruang Azzara untuk pasien dewasa, terbagi menjadi 1 kelas dengan 7 kelas dan 21 tempat tidur, fasilitas yang tersedia yaitu AC, kamar mandi dalam.

- h) Ruang Intensif, terbagi menjadi 3 kelas yaitu VIP ICU 1 kamar dengan 1 tempat tidur, ICU/ICCU 1 kamar dengan 5 tempat tidur, HCU 1 kamar dengan 5 tempat tidur.
- 2. Kamar Rawat Khusus meliputi: Kamar Operasi , Ruang ICCU, Ruang VK / Persalinan, Ruang Intermediate.
- 3. Ruang Penunjang Medik meliputi: Instalasi Laboratorium , Instalasi Radiologi, Rehabilitasi Medik, Instalasi Farmasi, Instalasi Hemodialisa, Instalasi Gizi.
- 4. Fasilitas lainnya meliputi: Stroke Center, Klinik Laktasi , Klinik Bebas Merokok, Bina Rohani.

**c. Sumber Daya Modal**

Sumber daya modal merupakan sumber daya yang vital dalam semua aktivitas kegiatan ekonomi. Sumber modal yang didapatkan rumah sakit Jemursari adalah pemasukan yang didapatkan dari pasien yang telah melakukan perawatan yaitu dari rawat inap, rawat jalan, Hemodialisa (cuci darah), biaya kamar, biaya dari penebusan obat, operasi dan lain-lain. Semua itu dikenakan biaya dan biaya tersebut masuk dalam kas rumah sakit.

Menurut paparan Bapak Adi selaku kepala bagian keuangan rumah sakit jemursari, ketika ditanya mengenai adakah bantuan dari

pemerintah pusat atau daerah untuk Rumah Sakit Islam Jemursari, beliau mengatakan bahwa:

“Tidak adanya bantuan dalam jenis keuangan dari pemerintah maupun daerah, bantuan yang diberikan sudah berbentuk peralatan medis yang ditujukan demi menunjang kemajuan dalam setiap proses perawatan”.

Arus perputaran keuangan rumah sakit harus bisa di atur sebaik mungkin untuk mencegah terjadinya kerugian karena dalam semua aktivitas operasional rumah sakit pasti membutuhkan biaya. Untuk mengantisipasi hal tersebut setiap bulan laporan pemasukan dan pengeluaran selalu dilaporkan pihak keuangan kepada direktur untuk mengetahui aktivitas keuangan di rumah sakit ini.

Tidak hanya sekali kerugian yang terjadi dirumah sakit ini, dari informasi yang didapatkan bahwa pernah terjadi peristiwa belum lunasnya administrasi pasien sehingga mengakibatkan kerugian bagi rumah sakit. Dari kejadian tersebut mau tidak mau strategi harus bisa lebih ditingkatkan. Rumah sakit harus bisa lebih teliti dalam hal keuangan agar tidak terjadi hal yang serupa.

Dapat diketahui bahwa kondisi keuangan rumah sakit Jemursari dalam tiga tahun ini terjadi naik turunnya posisi keuangan. Di tahun 2012, laporan posisi keuangannya mencapai 49.180.459.729. Tahun 2011 posisi keuangannya Rp. 45.014.532.436 dan di tahun 2010 posisi keuangan rumah sakit mencapai 47.472.742.309. Dari posisi keuangan rumah sakit disimpulkan bahwa pendapatan rumah sakit dari

tahun 2010 ke 2011 mengalami penurunan yaitu sebesar 47.472.742.309 menjadi 45.014.532.436, namun di tahun 2012 rumah sakit dapat meningkatkan kembali pendapatannya menjadi 49.180.459.729.<sup>39</sup>

**d. *Human Resources* (Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya).**

Sumber daya manusia sebagai sumber daya yang nyata pada rumah sakit yang penting untuk diperhatikan. Dengan sumber daya manusia yang cakap, terampil dan sesuai akan pengetahuan dengan kinerjanya serta pengalaman yang memadai maka suatu organisasi khususnya rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pasiennya.

Setiap pasien dengan diagnosa penyakit berbeda akan ditangani oleh tenaga medis yang berbeda pula. Di rumah sakit Jemursari ini sudah termasuk kategori rumah sakit yang lengkap akan fasilitas dan layanannya serta cakap akan tenaga kerjanya baik itu tenaga medis, tenaga non medis, tenaga paramedis, serta karyawan lain.

Jumlah seluruh SDM di rumah sakit Jemursari Surabaya adalah 476, jumlah tersebut terdiri atas tenaga medis, paramedis dan non medis. Tenaga medis di rumah sakit Jemursari mencakup dokter

---

<sup>39</sup> Wawancara dengan Bapak Adi Wiyana, Kepala Bagian Keuangan, tanggal 16 Mei 2013.

spesialis dengan jumlah 59 dokter. Penempatan dokter telah disesuaikan dengan lulusan dan pengalaman sehingga tidak sembarangan dalam menangani pasien karena sudah sesuai dengan keahlian.

Dokter umum berjumlah 15 dokter dan untuk perawat dan perawat gigi berjumlah 243 yang di bagi pada masing-masing ruang kamar serta ruangan instalasi, dan untuk jumlah bidan adalah 15. Sementara untuk tenaga non medis berjumlah 78 tenaga dan tenaga paramedis dan non keperawatan berjumlah 63.

Tabel 4.1

## Data tenaga Kerja

<b>Tenaga Kerja</b>	<b>Jumlah</b>
Dokter Umum	15
Dokter Spesialis	59
Dokter Gigi	3
Perawat dan Perawat Gigi	243
Paramedis dan Non Keperawatan	63
Bidan	15
Non Medis	78
Jumlah	476

Semua tenaga kerja yang ada di rumah sakit ini dipilih dari lulusan yang sesuai dengan kompetensinya, misalnya dalam bidang keperawatan, di cari dari lulusan akper, bidang farmasi juga di cari dari lulusan farmasi, begitu juga dengan bidang-bidang yang lainnya. Tenaga kerja tersebut telah melalui proses pelatihan (*training*) terlebih



dahulu. Pelatihan tersebut bertujuan untuk mengetahui kemampuan, untuk menambah pengetahuan bagi mereka dan juga meningkatkan keterampilan sumber daya manusianya.<sup>40</sup>

Para tenaga kerja dibekali dengan keterampilan pencitraan islami yaitu dengan outbond untuk menciptakan atau membentuk dan memberikan motivasi untuk menciptakan pribadi yang mandiri seperti nilai kepemimpinan, dan tanggung jawab kepada pekerjaannya. Adanya seminar atau terapi seperti “terapi shalat bahagia” yang bertujuan untuk meningkatkan kesabaran dalam menangani pasien dengan kondisi yang berbeda-beda.<sup>41</sup>

Keberhasilan rumah sakit tidak hanya dilihat dari kesuksesan para tenaga kerjanya saja tapi juga tak luput dari para pasien yang memilih untuk berobat di rumah sakit ini. Pasien merupakan sumber pendapatan yang ditunggu oleh rumah sakit, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui asuransi kesehatan. Tanpa pasien, rumah sakit tidak dapat bertahan dan berkembang mengingat besarnya biaya operasional rumah sakit yang tinggi.

Rumah Sakit melakukan berbagai cara demi meningkatnya kunjungan pasien, sehingga rumah sakit harus mampu menampilkan dan memberikan pelayanan kesehatan, sehingga dari dampak yang

---

<sup>40</sup> Dokumentasi dan Wawancara dengan Ibu Aditya Rahmi, bagian Personalia, tanggal 1 Mei 2013.

<sup>41</sup> Wawancara dengan Bapak Ibnu Hidayat, Bagian Keperawatan, tanggal 29 Mei 2013.

muncul akan menimbulkan sebuah loyalitas pada pasien sehingga pasien akan datang kembali memanfaatkan jasa rumah sakit tersebut.

Semakin banyak pasien yang memilih ke rumah sakit ini maka dapat dinyatakan bahwa rumah sakit telah memperoleh kepercayaan dari masyarakat sebagai instansi untuk melayani kesehatan. Berikut data pasien Rumah Sakit Islam Jemursari periode 2010-2013.

Tabel 4.2

## Data Jumlah Pasien Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya

No	Jenis Kegiatan	Satuan	Tahun			Jumlah
			2010	2011	2012	
1	Rawat Khusus	Pasien	2.125	2.730	2.959	7.814
2	Rawat Jalan Poli Spesialis Sore	Pasien	25.235	29.529	36.822	91.586
3	Rawat Jalan Poli Spesialis Pagi (Dokter Mitra)	Pasien	1.217	2.134	2.431	5.782
4	Rawat Jalan Poli Spesialis Pagi (Dokter Tetap)	Pasien	7.050	11.671	16.031	34.752
5	Rawat Jalan Poli non Spesialis	Pasien	24.097	25.087	30.069	79.253
6	Rawat Inap	Pasien	6.934	6.485	7.511	20.930
7	Radiologi	Pasien	6.910	8.772	10.890	26.572
8	Laborat	Pasien	27.452	27.341	31.141	85.934
9	Farmasi I	Lmbr Resep	49.414	38.711	46.690	13.4815
10	Farmasi II	Lmbr Resep	23.034	40.449	67.648	13.1131
	Jumlah		173.468	192.909	252.192	352.623

Tabel tersebut merupakan data pasien rumah sakit islam jemursari Surabaya 3 tahun kebelakang mulai dari tahun 2010 sampai tahun 2012. Data tersebut menggambarkan bahwa adanya peningkatan pasien dari tahun ke tahun yaitu di tahun 2010 jumlah pasien mencapai

173.468 kemudian meningkat di tahun 2011 menjadi 192.909 dan pada tahun 2012 mencapai jumlah 252.192 pasien.

Peningkatan jumlah pasien ini sebagai salah satu bukti bahwa masyarakat sudah banyak yang memilih rumah sakit ini sebagai tempat pelayanan kesehatan. Selain lokasi yang strategis dan mudah dijangkau, pelayanan yang diberikan ramah dan dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu banyak sekali pasien yang setelah berobat di rumah sakit ini menyarankan keluarga lainnya jika berobat memilih di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

Jumlah tersebut merupakan keseluruhan jumlah pasien dari beberapa jenis kegiatan yang direkap sehingga memudahkan untuk mengetahui keseluruhan jumlah pasien. Jenis kegiatan tersebut meliputi:

- 1) Pasien Rawat Khusus
- 2) Pasien Rawat Jalan Poli Spesialis Pagi dan Sore meliputi: Bedah Syaraf, Bedah Mulut, Jantung, Mata, Paru, THT, Jiwa, Anak.
- 3) Pasien Rawat Jalan Non Spesialis meliputi: UGD, Gigi, Balita, Ibu Hamil, Poli Umum, Gizi, kandungan.
- 4) Pasien Rawat Inap meliputi: ICU, Perawatan Umum, Intermediate.

- 5) Radiologi meliputi: Pemeriksaan Tanpa Kontras, Pemeriksaan Dengan Kontras, USG, CT – SCAN, CT - SCAN Kontras, Mammographi, Dental, C – Arm, Bed Foto.
- 6) Laborat meliputi : Pemeriksaan Sederhana, Pemeriksaan Sedang, Pemeriksaan Canggih, Pemeriksaan Lainnya.
- 7) Farmasi meliputi: Lembar Resep (RJ), Lembar Resep (RI), Penulisan resep (UGD).<sup>42</sup>

**e. Buku terbitan Rumah Sakit Islam Jemursari**

Adapun buku yang telah di bukukan dan diterbitkan oleh Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya antara lain:

**1) Buku Pedoman Akhlak Sumber Daya Insani,**

Buku ini berisi tentang pokok-pokok akhlak yang dimaksudkan memberi pedoman bagi semua pegawai Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya yang meliputi pimpinan, dokter, paramedis, karyawan dan semua pihak yang terlibat dalam pelayanan kesehatan dengan memberikan pelayanan yang islami dan memuaskan bagi semua pasien.

Pokok-pokok akhlak pegawai Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini disarikan dari SK Direktur Rumah Sakit Islam

---

<sup>42</sup> Dokumentasi dan wawancara dengan Ibu Dian Pratiwi, Bagian Pelayanan, tanggal 1 Mei 2013.

Surabaya No. SN.00.072.06.04 tanggal 14 juni 2008 dan SK Direktur Rumah Sakit Islam Surabaya tanggal 09 Juni 2006 serta kode etik masing-masing profesi lingkungan rumah sakit. Al-quran dan hadist nabi disertakan sebagai penguat.

**2) Buku Saku Pasien dan Keluarga “*Senyumlah Walau Anda Sakit*”.**

Buku ini merupakan buku pegangan yang diberikan kepada pasien pada saat hari pertama rawat inap. Buku ini berisi tentang hikmah di balik sakit, apa yang anda lakukan ketika sakit, etika menjenguk pasien, dan dao-doa kesembuhan. Buku ini diharapkan menjadi pegangan dan motivasi kesembuhan bagi pasien dan keluarganya, bahkan tetap bisa tersenyum sekalipun sedang menghadapi ujian penyakit dari Allah SWT.

**3) Buku “*Fiqih Medis*”,**

Terbit Desember tahun 2012. Buku Fiqih Medis merupakan seri ketiga dari dua buku sebelumnya, yaitu Buku Pedoman Akhlak Sumber Daya Insani dan Buku Saku Pasien RSI Jemursari Surabaya yang lebih dulu terbit tahun 2008.

Buku ini hendak merumuskan jawaban syariat atas problematika dunia medis yang semakin kompleks, atau malah tidak jarang kontroversial. Dalam pengantar dijelaskan bahwa buku

ini di harapkan “supaya pasien dapat melaksanakan ibadah di rumah sakit sesuai faham dan keyakinannya”.

Buku ini terbagi menjadi enam bab: Thaharah, Shalat, Puasa, Kehamilan dan Kelahiran, Jenazah, Problematika Medis Aktual. Setiap persoalan tidak dibahas secara ujug-ujug, tetapi dikupas secara detail mulai dari definisi permasalahan hingga landasan hukumnya. Sisi *maslahat* (positif) dan *mafsadat* (negatif), terutama bagi pasien, juga sangat diperhatikan. Misalnya, menyangkut bagaimana hukum menyampaikan perkembangan penyakit pasien secara apa adanya, dalam buku ini dijelaskan, “....dokter boleh berbicara tidak sebenarnya untuk menjaga kejiwaan pasien agar lebih kondusif dalam proses penyembuhan. Tetapi jika dokter yakin bahwa mental pasien dan keluarga telah siap menerima informasi yang sebenarnya, maka dokter wajib berbicara yang sebenarnya”.

Ada pula solusi problematika hukum kontemporer: hukum mengonsumsi obat yang mengandung minyak babi, transplantasi anggota tubuh, kelahiran anak yang disesuaikan dengan hari atau tanggal cantik, mewajibkan pasien membayar uang muka sebelum proses operasi, memprediksi usia pasien berdasarkan ilmu kedokteran, memuseumkan jenazah, membongkar kuburan untuk keperluan autopsi, memandikan jenazah yang tubuhnya hancur, memformalin jenazah, dan menangani jenazah Non-Muslim.

Maka, kehadiran buku ini patut disambut dengan tangan dan pikiran terbuka. Perbedaan produk ijtihad seyogyanya tidak disikapi secara sempit. Mari budayakan sportivitas dalam menimbang setiap karya sembari terus berusaha menggairahkan ijtihad-ijtihad fresh demi kemajuan dan kemaslahatan umat. Buku ini telah beredar di hampir seluruh toko-toko buku yang ada di Jawa Timur, penerbitan buku ini sudah mencapai ratusan copy eksemplar yang terjual.

## **2. Sumber Daya Tidak Berwujud Rumah Sakit Jemursari Surabaya (Intangible Resources)**

Sumber daya tidak berwujud adalah sumber daya yang tidak dapat disentuh atau dilihat namun dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Sumber daya tidak berwujud pada Rumah Sakit Jemursari ini antara lain:

### **a. Layanan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Layanan yang tersedia di Rumah Sakit Islam jemursari Surabaya sudah cukup lengkap. Layanan tersebut antara lain:

1. Pelayanan 24 jam meliputi: IGD, Radiologi, Laboratorium, CT-Scan.
2. Pelayanan rawat jalan meliputi: Pelayanan berbagai macam spesialis, Poliklinik, Rehabilitasi medis, USG, Hemodialisa dan lain-lain.

3. Pelayanan rawat inap meliputi: Persalinan, Intensif, Bedah, Transfusi darah, rekam medis dan lain-lain.
4. Pelayanan keluarga miskin meliputi Jamkesmas, Jamkesda yang bertujuan untuk bisa memberikan layanan perawatan kepada keluarga yang kurang mampu.
5. Pelayanan KARTANU bagi masyarakat yang memiliki kartu tanda NU akan diberikan diskon 20 %.

Pelayanan yang tersedia di rumah sakit ini juga dilengkapi dengan peralatan yang memadai, untuk menunjang dalam melakukan diagnosis, pengobatan, perawatan dan sebagainya.

#### **b. SIM (Sistem Informasi Manajemen) Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

**Sistem** berasal dari kata Yunani (*sustema*) dan bahasa Latin (*systema*) yang mempunyai arti suatu susunan yang teratur dari kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dan susunan prosedur-prosedur yang saling berhubungan, yang melaksanakan dan mempermudah kegiatan-kegiatan utama organisasi atau institusi.

**Informasi** adalah data yang telah diproses atau diolah sehingga memiliki arti atau manfaat yang berguna. Data adalah fakta-fakta, statistik-statistik, atau angka-angka yang dapat menimbulkan informasi.



Pengertian **Manajemen** adalah

- 1) Sebagai **Subyek** : Manajemen adalah orang atau orang-orang yang melaksanakan kegiatan tersebut.
- 2) Sebagai **Proses** : Manajemen adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara bersama-sama atau melibatkan orang lain demi mencapai tujuan yang sama.

**Sistem Informasi Manajemen (SIM)** adalah jaringan prosedur pengolahan data yang dikembangkan dalam suatu sistem (terintegrasi) dengan maksud memberikan informasi (yang bersifat *intern* dan *ekstern*) kepada manajemen, sebagai dasar pengambil keputusan.

Sistem informasi manajemen rumah sakit merupakan sebuah sistem yang terpadu yang menyajikan informasi bagi manajemen rumah sakit guna mendukung fungsi operasional, manajemen serta pengambilan keputusan serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit. Sistem informasi manajemen rumah sakit juga berfungsi mendukung kemudahan dan kecepatan pelayanan kesehatan kepada pasien, serta menghindari duplikasi dalam pencatatan dan pengolahan data pasien sehingga tercapai pelayanan yang efisien dan akurat di sebuah organisasi yaitu rumah sakit.

Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya menerapkan SIM (Sistem Informasi Manajemen) pada tahun 2008. Sejak berdiri tahun

2002 rumah sakit ini belum ada penerapan SIM, sehingga perbedaan yang dirasakan sangat besar sekali. Setelah SIM ini diterapkan akses informasi dapat dinikmati dengan lebih cepat dan akurat, karena semua data informasi rumah sakit telah dikelola pihak SIM mulai dari perencanaan, pengelolaan, pengawasan dan pengembangan sistem informasi. Pengelolaan tersebut mengenai data dan informasi medik dan non medik secara akurat dan tepat waktu.

Manfaat SIM bagi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.  
antara lain:

- 1) Meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji secara tepat waktu dan akurat bagi para pemakai, tanpa mengharuskan adanya prantara sistem informasi.
- 2) Menjamin tersedianya kualitas dan keterampilan dalam memanfaatkan sistem informasi secara kritis.
- 3) Mengembangkan proses perencanaan yang efektif.
- 4) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan keterampilan pendukung sistem informasi.
- 5) Menetapkan investasi yang akan diarahkan pada sistem informasi.
- 6) Mengantisipasi dan memahami konsekuensi-konsekuensi ekonomis dari sistem informasi dan teknologi baru.

- 7) Memperbaiki produktivitas dalam aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem.

Pengaplikasian SIM Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dapat dilihat pada pengelolaan administrasi pada rumah sakit antara lain:

- 1) Pengelolaan data karyawan, seperti penambahan, penghapusan, merubah data karyawan yang akan melakukan kegiatan operasional.
- 2) Pengelolaan data kamar seperti, penambahan, penghapusan, merubah data kamar.
- 3) Cetak data karyawan, dokter dan kamar yaitu digunakan untuk pencetakan laporan data karyawan, dokter dan kamar yang dibutuhkan oleh pimpinan. *Output* dari pencetakan laporan ini digunakan sebagai arsip rumah sakit.
- 4) Pengelolaan registrasi seperti, penambahan data pasien rawat inap yang masuk dan juga untuk pasien yang keluar.
- 5) Pengelolaan laporan seperti, pencetakan laporan jumlah pasien dan laporan rawat inap yang dibutuhkan oleh pimpinan. *Output* dari pencetakan laporan ini digunakan sebagai arsip rumah sakit.

Untuk itu, penting sekali dalam menerapkan SIM bagi rumah sakit agar bisa lebih cepat mendapatkan suatu informasi untuk pengambilan suatu kebijakan atau keputusan. Penggunaan SIM di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya bisa dikatakan efektif selagi

pihak rumah sakit masih dapat mengikuti permintaan kebutuhan rumah sakit.

Menurut bapak Andik selaku pimpinan SIM mengatakan bahwa:

*“Unit teknologi dan sistem informasi yang dipimpinnya terus mengembangkan sistem informasi yang berkualitas dan dapat dipertanggung jawabkan kebutuhan informasi terus mengikuti perkembangan”.*

Penerapan SIM di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sangat berpengaruh terhadap karyawan, pasien, dan juga keluarga pasien. Dengan adanya SIM tersebut mereka dapat dengan mudah memperoleh sebuah informasi yang cepat dan akurat sehingga mempercepat dalam pekerjaan dan sesuai hasil.

Namun untuk pemahaman dan pengetahuan karyawan tentang SIM memang perlu diasah dan diberi penyegaran dengan cara memberi pelatihan secara berkala tentang manfaat dan informasi perkembangan sistem informasi rumah sakit terbaru. Dengan harapan seluruh karyawan dapat manfaat dari SIM tersebut.

Adapun kendala dalam pengaplikasian SIM di Rumah Sakit Islam Jemurasari Surabaya adalah personal dari pemakai SIM tidak mau untuk mengikuti perkembangan sistem informasi rumah sakit terbaru. Untuk itu Yayasan Rumah Sakit Islam Surabaya selalu

memberi dukungan yang sangat besar dalam peningkatan mutu dan kebutuhan SIM Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini.<sup>43</sup>

### **c. Reputasi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.**

#### **1) Bagi Pelanggan atau Pasien**

Reputasi rumah sakit dimata pelanggan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari jumlah pasien yang setiap tahun meningkat dalam tiga tahun terakhir mulai tahun 2010-2013. Kesan yang dirasakan pasien dari pelayanan yang memuaskan ini menjadikan senjata bagi rumah sakit untuk bisa terus meningkatkan pelayanan. Dengan pelayanan yang bagus maka pelanggan atau pasien akan terus memakai jasa rumah sakit ini dan akan direkomendasikan ke masyarakat lain atas pelayanan yang memuaskan tersebut.

Kepercayaan yang diberikan oleh pasien tidak disia-siakan oleh Rumah Sakit Islam Jemursari. Hal tersebut diwujudkan dengan pemberian penghargaan bagi pasien yang mau mengikuti prosedur rumah sakit untuk mempercepat kesembuhan pasien. Penghargaan tersebut berupa adanya pengakuan bahwa pasien tersebut menjadi pasien yang loyal pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dan pemberian diskon bagi pasien yang sakit selalu opname di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya, pemberian santunan kepada fakir

---

<sup>43</sup> Wawancara dengan Bapak Andik Jatmiko, Kepala Bagian Teknologi dan Informasi, tanggal 11 Mei 2013.

miskin yang berobat, pemberian santunan kepada anak yatim yang melakukan pengobatan, dan juga bagi warga NU yang memiliki kartu tanda NU (KARTANU) akan diberikan diskon sebesar 20% karena Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya merupakan rumah sakit bagian dari keluarga NU.

Dengan pemberian penghargaan tersebut diharapkan dapat membantu untuk meringankan beban pasien yang berobat serta memotivasi agar pasien cepat untuk sembuh serta menjadi pasien menjadi loyal kepada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

Peneliti juga melakukan interview kepada pasien atau keluarga pasien yang berobat di Rumah Sakait Islam Jemursari Surabaya, Berikut data wawancaranya:

Pasien 1: Nina (45), seorang ibu yang anaknya dirawat di rumah sakit jemursari mengatakan bahwa dia dan keluarga kalau sakit selalu berobat ke Rumah Sakit Jemursari surabaya. Dia mengatakan:

*“Saya milih di rumah sakit ini selain dekat rumah juga karena perawatan untuk pasien dilakukan dengan cepat mbak jadi anak saya langsung ditangani enggak sampai terlantar, biasanya kan nunggu lama kalau di rumah sakit lain. Layanan jamkesmas pun sangat mudah dari pada di rumah sakit lainnya yang harus menebus obat sendiri”.*<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Wawancara dengan Ibu Nina tanggal 8 Mei 2013.

Pelayanan yang ramah inilah yang menjadikan nilai positif bagi rumah sakit Islam Jemursari tidak hanya itu juga biaya yang dibebankan sesuai dengan fasilitas dan pelayanan yang diterima pasien, jika administrasi dirasa memberatkan pasien maka administrasi tersebut dapat diangsur sampai lunas pembayarannya.

Pasien 2: Ibu Sri, yang mengantarkan anaknya berobat ke rumah sakit mengatakan bahwa:

*“Baru pertama mbak saya kesini, awalnya saya berobat ke RSUD lain yang ada di Surabaya namun rumah sakit tersebut merujuk ke RSIJ karena peralatan dan obatnya sudah lengkap dan bisa melayani pengobatan untuk anak saya, makanya saya kesini”*.<sup>45</sup>

Yang dia rasakan untuk pertama kali adalah pelayanannya yang tidak ribet, mudah, serta cepat pelayanan dalam menangani pasien.

Pasien 3: Hidayah, Pasien yang berusia 22 tahun ini pernah berobat di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Pasien ini sebelumnya juga pernah berobat di Rumah Sakit Islam A.Yani Surabaya. Menurut paparannya bahwa RSIJ lebih unggul dibandingkan dari RSI A. Yani, mulai dari fisiknya seperti gedung yang lebih bagus serta layanannya yang lebih cepat dalam menangani pasien dan juga tenaga medis yang ramah dalam melayani. Berikut data wawancaranya:

---

<sup>45</sup> Wawancara dengan Ibu Sri tanggal 8 Mei 2013.

*“ saya pernah sakit dan dibawa ke RSI A.Yani, pelayanannya ramah cuma pada waktu itu saya tidak langsung di tangani. Terus pernah juga pas cek darah di RSI. A.yani setelah saya cek darah langsung di suruh keluar begitu saja untuk menunggu hasil, tapi kalau di RSIJ itu setelah cek darah di suruh nunggu tapi ditempat dimana pasien tidak merasa bosan menunggu di situ ada buku-buku yang bisa dibaca oleh pasien. Dokter yang menangani pasien juga ramah-ramah, bedanya kalau di RSI A. Yani dokternya langsung menanyakan sakit apa terus dikasih resep, tapi kalau di RSIJ itu lebih ke konsultasi jadi lebih banyak ngobrol sama dokter sehingga saya bisa sharing juga.”<sup>46</sup>*

## 2) Bagi Instansi Lain

Semenjak dibuka tahun 2002 hingga sekarang, Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah memiliki banyak relasi diantaranya: Adira Dinamika, Abadi symlinks, Astra Buana, PT. Sinar Mas, PLN area jaringan surabaya selatan, PLN jaringan surabaya utara, PLN jaringan surabaya utara, PLN. jaringan surabaya barat, PLN. jaringan Sidoarjo, PLN. jaringan Gresik, PT. Bayer, PT. Jamsostek, Asuransi Jiwa PT. Manulife Indonesia, AJB bumi Putera, Equity Financial Admedika, Angkasa Pura, PT. Unilever, PT. Campina Ice Cream dan masih banyak lagi.

Perusahaan tersebut memilih rumah sakit islam jemursari sebagai tempat pelayanan kesehatan bagi karyawan diperusahaannya dengan harapan dapat memberikan pelayanan yang terbaik. Atas kepercayaan itulah Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya terus meningkatkan strategi khususnya dalam hal

---

<sup>46</sup> Wawancara dengan Hidayah tanggal 13 Juni 2013.



pelayanan karena rumah sakit adalah organisasi yang bergerak dibidang jasa.

Rumah sakit ini merupakan rumah sakit tipe B dengan 16 pelayanan yang tersedia minimal dan subspecialistik terdaftar, pelayanan yang tidak kalah dengan pelayanan tipe diatasnya ini yang menjadikan perusahaan atau instansi melirik untuk bisa bergabung bekerjasama dengan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Selain itu kontrak kerjasama yang diberikan tidak mempersulit bagi instansi yang akan menjadi relasi, prosedur yang dijalankan mulai dari tata cara pelayanan kesehatan, biaya-biaya layanan kesehatan serta tata cara penagihan dan pembayaran itu sudah diatur jelas.

#### **d. Strategi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Salah satu yang digunakan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dalam menjalin kemitraan dengan perusahaan lain adalah dengan menggunakan strategi CSR (*Corporate Social Responsibility*). Strategi ini digunakan rumah sakit sebagai strategi bisnis yang dijalankan saat ini merupakan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan yang memberikan dampak positif bagi perusahaan dan berguna bagi masyarakat sekitarnya.

Strategi tersebut menjadi suatu jembatan dalam mempromosikan RSIJ sebagai rumah sakit yang tidak hanya untuk meningkatkan

keuntungan perusahaan secara finansial, tetapi untuk pembangunan sosial-ekonomi kawasan secara melembaga, dan berkelanjutan.

Dalam mengadakan kegiatan CSR ini rumah sakit tentunya tidak bisa melakukan sendiri, untuk itu perlu adanya kerjasama dengan perusahaan dalam melakukan event-event misalnya pengobatan gratis. Dengan jalan inilah rumah sakit kemudian masuk kedalam perusahaan dan memperkenalkan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dan menunjukkan keunggulan yang dimiliki dari rumah sakit yang lainnya.

Rumah sakit telah mengadakan berbagai bakti sosial antara lain: khitanan massal, donor darah, screening operasi katarak dan pengobatan gratis dalam rangka Hari Ulang Tahun (HUT) Surabaya ke-731, membantu korban gempa di Yogyakarta, bakti sosial dengan Dinas Kesehatan Kota dan PERSI Surabaya, Pemeriksaan kesehatan gratis, bakti sosial di Situbondo, pengobatan gratis, operasi katarak, operasi bedah minor.<sup>47</sup>

Pada hari Sabtu 25 Mei 2013 Sekitar 2.000 orang mengikuti Jalan Sehat yang digelar dalam rangka memeriahkan ulang tahun ke-11 Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Jalan sehat ini menjadi istimewa dengan kehadiran Ketua Yayasan Rumah Sakit Islam Surabaya yang juga Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Prof Muhammad Nuh serta para pendiri rumah sakit.

---

<sup>47</sup> Wawancara dengan Bapak Dicky, Kepala Bagian Pemasaran, tanggal 29 Mei 2013.

Marketing Team Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya Dhanti Rufaidah mengatakan, acara ini menjadi ajang promosi ke masyarakat bahwa ada rumah sakit dengan pelayanan Islami yang siap melayani masyarakat Surabaya. "Selain itu juga sebagai bentuk kesejahteraan untuk karyawan beserta keluarga Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya."<sup>48</sup>

#### **e. Gambaran Posisi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Dalam setiap kegiatan bisnis tidak luput dari suatu ancaman dari luar (pesaing). Adapun pesaing bagi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya adalah RSI A.yani, RS. Mitra Keluarga, RS. Bhayangkara, RSAL, RS. Royal. Rumah sakit tersebut dianggap sebagai pesaing karena lokasi yang berdekatan dengan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dan dianggap berpengaruh.

Dalam dunia bisnis tidak mengenal namanya keluarga, semua adalah pesaing. Meskipun RSI A.yani merupakan rumah sakit satu yayasan dengan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya tetap dianggap sebagai pesaing. Untuk itu demi kemajuan masing-masing rumah sakit harus bisa melihat kondisi lingkungan sekitar juga.

Dari informasi yang didapatkan peneliti, bahwa posisi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya saat ini dilihat melalui analisis SWOT

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Ibu Dhanti Rufaidah, tanggal 25 Mei 2013.

posisi tersebut dapat diketahui dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Kekuatan (*Strength*) yang dimiliki Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini adalah kepemilikan gedung dengan status milik sendiri dibawah naungan yayasan sehingga dalam memperbarui dan menambah infrastruktur lebih mudah dilakukan. Status rumah sakit dengan tipe B, dapat diketahui bahwa Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah menjadi sorotan banyak perusahaan-perusahaan untuk menjalin kemitraan karena spesialistiknya yang luas sehingga banyak yang memilih Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya selalu mengadakan event-event yang berhubungan dengan kesehatan misalnya bersedia bekerjasama untuk event-event seperti kegiatan bakti sosial, operasi katarak massal, khitan massal, pemeriksaan gratis dan lain sebagainya, hal itu merupakan bentuk promosi agar pelanggan tertarik dan bisa bergabung dengan RSIJ.

Kelemahan (*Weakness*) dari Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya adalah kurang bisa mempertahankan pelanggan-pelanggan yang ada dalam artian belum bisa menjadikan pelanggan tersebut loyal kepada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sehingga yang terjadi adalah keluar masuknya instansi yang melakukan hubungan kerja, setidaknya Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya harus mampu

menjaga pelanggan yang sudah ada sehingga nantinya Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dapat memiliki relasi kerja yang semakin banyak.

Peluang (*Opportunity*) Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya adalah Rumah sakit dengan pelayanan islami berdasarkan nilai SYIFA yang menjadi pelayanan unggulan rumah sakit karena merupakan nilai tambah bagi rumah sakit. Sehingga instansi lain akan tertarik untuk bisa merasakan layanan yang tidak semua rumah sakit menerapkannya. Adanya kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan tentang kesehatan yang bermanfaat bagi masyarakat sekitar seperti pengobatan gratis, cek kesehatan gratis, konsultasi kesehatan dan lain sebagainya sehingga masyarakat bisa mengenal Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya lebih dekat

Penduduk di wilayah jawa timur yang mayoritas beragama islam ini dapat menjadi suatu peluang bagi rumah sakit khususnya yang berorientasi islam sebagai pilihan untuk pelayanan kesehatan karena mereka lebih memilih rumah sakit dengan label islam yang sesuai dengan keyakinannya.

Ancaman (*Threath*) Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya adalah adanya pesaing-pesaing yang lebih dulu berdiri seperti RS. Bhayangkara, RSAL, dan juga RSIS A. yani yang merupakan rumah sakit dibawah naungan yang sama yaitu YARSIS. Rumah Sakit Islam

Jemursari Surabaya merupakan rumah sakit yang masih baru sehingga harus bisa memberikan suatu pelayanan yang lebih baik agar tidak kalah dengan rumah sakit lainnya.

Gambar 4.2  
Analisis SWOT



Dapat diketahui bahwa posisi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dalam kuadran SWOT berada pada kuadran I. Strategi yang cocok untuk Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya saat ini adalah strategi SO yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya untuk memanfaatkan peluang eksternal. Dikuadran 1 ini dapat dinyatakan bahwa mendukung adanya strategi agresif yaitu dengan mengembangkan kekuatan yang ada dan meningkatkan serta mempertahankan peluang yang ada. Dengan terus mempertahankan kegiatan yang sudah biasa dilakukan dimana kegiatan yang sudah biasa dilakukan dimana kegiatan ini dapat mendekatkan masyarakat dengan pihak Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Serta meningkatkan kerjasama dengan pelayanan kesehatan lainnya seperti pihak asuransi, perusahaan non asuransi, instansi pendidikan dan

pengembangan promosi pelayanan lewat penyuluhan di media cetak dan elektronik. Kekuatan-kekuatan tersebut diidentifikasi dari sumber daya yang dimiliki rumah sakit dengan menggunakan model RBV sehingga dapat lebih mudah menentukan kekuatan dalam memanfaatkan peluang yang ada.<sup>49</sup>

#### **f. Prestasi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Beberapa prestasi yang telah diraih oleh rumah sakit islam jemursari surabaya, walaupun usia yang masih mudah dibandingkan dengan rumah sakit lainnya yang ada di surabaya ini, Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya mampu untuk meraih prestasi-prestasi yang gemilang diantaranya:

- 1) Tahun 2007 berhasil meraih juara 1 dalam rangka “Peran Rumah Sakit dalam Pemberantasan Demam Berdarah Dengue (DBD)”.
- 2) Tahun 2008 berhasil meraih juara 2 dalam lomba kesehatan lingkungan rumah sakit.
- 3) PERSI AWARD 2010 – Pelayanan Berbasis SYIFA.
- 4) SURABAYA SERVICE EXCELLENCE 2011 – MARPLUS INC.
- 5) Penetapan Rumah Sakit Tipe B – Non Pendidikan
- 6) Akreditasi 16 pelayanan.

---

<sup>49</sup> Wawancara dengan Bapak Dicky, Kepala Bagian Pemasaran, tanggal 29 Mei 2013.

### 3. Kapabilitas Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya

Kapabilitas organisasi merupakan input yang spesifik sebagaimana aspek terlihat maupun tak terlihat, tetapi merupakan keahlian berupa kemampuan dengan cara mengkombinasikan aset, manusia dan proses yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengubah input menjadi output.

Kapabilitas pada rumah sakit jemursari dapat dilihat dari aset sumber daya manusia yang meliputi: Tenaga medis, Tenaga paramedis, Tenaga non medis dan karyawan lainnya. Tenaga tersebut telah ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuannya sehingga masing-masing memiliki tanggung jawab atas beban yang ditanggungkan kepadanya.

Berbicara masalah SDM tentu saja terkait dengan kompetensi. Kompetensi pada umumnya didefinisikan sebagai kombinasi antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap atau perilaku (*attitude*) seorang karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya. Beberapa ahli menyatakan bahwa pengetahuan dan ketrampilan merupakan *hard competency* sedangkan sikap dan perilaku sebagai *soft competency*.

Semua jenis pelayanan yang diberikan di Rumah Sakit Islam Jemursari surabaya harus sesuai SOP (*Standar Operasional Procedure*) yang telah di tetapkan. Jadi semua bentuk pelayanan yang diberikan telah disesuaikan dengan prosedur agar tidak terjadi kesalahan teknis dan



efektif dalam setiap pelayanan yang diberikan. Kesalahan sedikit saja akan berakibat fatal dan bisa berakhir dengan malpraktik. Maka dari itu tenaga kerja harus di training terlebih dahulu untuk melihat dan mengasah kemampuan yang dimiliki. Kemampuan dalam melayani dengan cepat dan tanggap serta pelayanan yang islami inilah yang menjadi pelayanan yang unggul pada rumah sakit ini.

Semua aktivitas pelayanan di rumah sakit jemursari surabaya masing-masing terdapat SOP sebagai tolak ukur dalam memberikan pelayanan, SOP tersebut antara lain: SOP pelayanan, SOP perawatan, SOP lintas sektoral, SOP administrasi.<sup>50</sup>

Dari data yang telah terkumpul ini dapat diketahui sumber daya yang masuk pada indikator RBV (*Resources Based View*) untuk mencapai keunggulan kompetitif antara lain:

**a. Valuable (Bernilai)**

Rumah Sakit Islam Jemursari merupakan salah satu aset Nahdlatul Ulama' yang diabadikan untuk memberi pelayanan kesehatan masyarakat. Hal ini diharapkan dapat menjadi suatu pilihan bagi warga NU untuk berobat ke Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.

Begitu juga dengan rumah sakit lain yang memakai label Muhammadiyah, dimana warga Muhammadiyah lebih memilih untuk

---

<sup>50</sup> Wawancara dengan Bapak Ibnu Hidayat, Bagian Keperawatan, tanggal 29 Mei 2013.

berobat di rumah sakit tersebut. Namun tidak mengurangi dari segi pelayanannya dimana Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya selalu mengutamakan pelayanan sebaik mungkin tanpa membedakan golongan dan kelompok masyarakat, Semuanya akan diberikan pelayanan yang sesuai dengan SOP (*Standar Operasional Prosedure*).

Pelayanan yang cepat dan akurat selalu diusahakan demi tercapainya kepuasan pasien. Inilah yang menjadi suatu hal yang dapat mengeksploitasi peluang-peluang serta ancaman dari luar sehingga dapat menjadi modal untuk bersaing. Apalagi dengan adanya pemberian diskon bagi pasien yang sering berobat di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dan juga masyarakat yang memiliki KARTANU serta santunan bagi fakir miskin dan anak yatim yang berobat disini.

Nuansa keislaman yang diterapkan di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini dapat menjadi suatu aset yang memberikan nilai lebih pada rumah sakit. Nilai-nilai keislaman yang ditanamkan ini mampu untuk bisa bersaing dengan rumah sakit umum lainnya. Setiap aktivitas pelayanan dan perawatan pasien selalu disikapi dengan perilaku yang mencerminkan keislaman.

Tidak sedikit pasien yang beragama lain juga berobat di rumah sakit ini, ada yang beragama kristen dan juga hindu. Namun dalam pelayanan tetap hal yang utama, toleransi antar agama juga diperlukan. Rumah sakit juga memberikan kebebasan bagi agama lain untuk berdoa

sesuai dengan agama yang dianut untuk mempercepat bagi kesembuhan pasien, ada ruang tersendiri yang dikhususkan bagi agama lain dalam melakukan ritualnya agar tidak terganggu dan mengganggu pasien yang lain.

Pasien di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini dianggap layaknya tamu yang harus dilayani layaknya raja, pelayanan yang diberikan sebaik dan seefektif mungkin sehingga dapat memberikan kepuasan, kenyamanan serta mempercepat dalam proses penyembuhan bagi pasien.

Adanya pelayanan doa sebelum dan sesudah melakukan perawatan, pasien juga di beri motivasi-motivasi dan konseling tentang penyakit serta pentingnya untuk menjaga kesehatan dan percaya bahwa tuhan (Allah) yang akan menyembuhkan, dengan adanya konseling tersebut diharapkan dapat memberikan energi positif kepada pasien untuk bisa sembuh. Selain itu juga di area Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya rencananya akan dibangun Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sebagai pengembangan dari Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan.

#### **b. *Rare (Langka)***

Sumber daya yang bernilai namun tidak langka berarti suatu organisasi atau perusahaan tersebut belum mencapai keunggulan bersaing. tidak hanya bernilai saja yang harus dimiliki suatu organisasi

bisnis. Dengan memiliki sumber daya yang langka maka organisasi tersebut mampu untuk mencapai keunggulan bersaing.

Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai rumah sakit islam telah menerapkan layanan islami yang belum dilakukan oleh rumah sakit lain yang menjadi kompetitornya diantaranya Rumah Sakit Bhayangkara, RSAL, RS. Royal dll.

Kebanyakan dari mereka adalah rumah sakit pemerintah yang pelayanan kesehatan hanya berorientasi duniawi, berbeda halnya dengan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya yang merupakan rumah sakit milik swasta dengan kepemilikan oleh yayasan ini dikelola sedemikian rupa menjadi rumah sakit dengan pelayanan kesehatan profesional yang memadukan duniawi dan ukhrowi yang berbasis akidah dan akhlak yang karimah serta doa-doa setiap pelayanan kesehatan.

Sistem pelayanan tersebut sengaja dibukukan oleh Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai bentuk nyata bahwa Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah menerapkan pelayanan dengan sentuhan islami. Buku tersebut berupa buku pedoman akhlak bagi karyawan dan buku saku bagi pasien dan keluarga.

Buku pedoman akhlak ini bertujuan memberikan pedoman bagaimana seharusnya sumber daya insani rumah sakit islam surabaya meliputi direksi, dokter, perawat, tenaga medis dan semua karyawan

memahami hakikat penyakit dan hikmahnya, pokok-pokok akhlak yang terpuji (*akhlakul karimah*) dalam pelayanan medis dan doa-doa yang perlu dibaca pada saat pelayanan tersebut.

Pemahaman tentang sumber daya insani rumah sakit islam jemursari surabaya menghayati makna tersebut sehingga dapat memiliki empati kepada semua pasien. Pedoman akhlak dalam buku ini disarikan dari peraturan Yayasan Rumah Sakit Islam Surabaya dan kode etik kedokteran, keperawatan dan sebagainya yang kemudian dikuatkan dengan ayat-ayat al-quran dan hadis nabi.

Dengan demikian diharapkan pedoman akhlak ini memberikan semangat yang prima bagi semua sumber daya insani Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya untuk memberikan pelayanan islami dan memuaskan semua pemakai jasa Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Sementara buku saku pasien dan keluarga diharapkan dapat menjadi semangat bagi pasien agar berfikir positif dan mengobati rasa putus asa seseorang terhadap penyakit yang dideritanya.

Selain buku pedoman akhlak bagi karyawan dan buku saku bagi pasien dan keluarga, Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah menerbitkan buku Fiqih Medis yang membahas tentang kesehatan yang dihubungkan dengan nilai-nilai islam. Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah menerbitkan buku yang berjudul “Fiqih Medis” yang

membahas tentang hukum islam sebagai kunci persoalan ranah sosial diantaranya dibidang kedokteran.

Menangani masalah kesehatan, rumah sakit Islam tidak boleh mengabaikan rambu-rambu Islam. Karena itu, harus ada ijtihad-ijtihad para pakar Islam yang berkompeten di bidangnya untuk menemukan jawaban atas problematika dunia kesehatan sesuai panduan Islam.

Membukukan buku rumusan hukum islam mengenai problematika ini dirasa sebagai kemajuan dan hal yang unik bagi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sendiri karena belum ada rumah sakit lain yang memiliki hal serupa. Terbitnya buku ini diharapkan dapat menjadi acuan dan pembelajaran dalam menjawab semua persoalan yang semakin urgent untuk saat ini.

Rumah sakit Islam tidak sekadar menyembuhkan penyakit, tetapi juga mengobati sakit. Mudahnya, pasien mendapatkan penyembuhan atas penyakitnya, sementara keluarga yang menunggu mendapatkan obat atas rasa sakitnya (kesedihan, kecemasan, kegalauan, ketakutan, keangkuhan) dengan kegiatan-kegiatan keagamaan di situ.

### **c. *Immitability* (Sulit ditiru)**

Bagaimana situasi sulit dipahami oleh para pesaing secara tepat tentang bagaimana Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya menciptakan keuntungan yang telah dimilikinya. Misalnya : kapan dan bagaimana

Rumah Sakit Islam Jemursari akan melakukan hubungan kerjasama dengan perusahaan, melalui strategi kemitraan.

Saat ini Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah melakukan kerjasama dengan beberapa perusahaan dalam hal layanan kesehatan. Puluhan perusahaan yang melakukan relasi ini memilih Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai partnernya karena pelayanan askes yang diberikan perusahaan untuk melakukan perawatan kesehatan ini sangat mudah untuk pelayanannya di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya ini. Kemudahan layanan yang diberikan ini menjadikan pasien tidak kesulitan dalam berobat dan sewaktu-waktu bisa melakukan perawatan kesehatan jika memerlukan. Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah dipercaya oleh perusahaan-perusahaan tersebut sebagai instansi yang melayani segala jenis pelayanan kesehatan bagi karyawan.

Pelayanan yang prima dan islami merupakan visi yang dijalankan oleh rumah sakit ini, dengan visi tersebut pelayanan termasuk hal yang diutamakan serta sesuai dengan kaidah-kaidah islam. Pelayanan tersebut menjadi suatu keunggulan bagi rumah sakit dalam mempromosikannya pada instansi-instansi lain agar tertarik menjalin kemitraan. Setiap pelayanan yang diberikan selalu mencerminkan nilai-nilai keislaman seperti tidak membedakan antara satu instansi dengan instansi yang lainnya, tidak membedakan apakah instansi tersebut dalam melakukan pembayaran tepat waktu atau sebaliknya semuanya

akan dilayani sebaik-baiknya yang terpenting adalah kepuasan dari pelanggan. Strategi inilah yang sulit ditiru oleh rumah sakit lainnya dalam segi menjalin kemitraan dengan instansi lain.

Tidak hanya itu saja, SDM merupakan unsur penting baik dalam produksi maupun penyampaian jasa. SDM menjadi bagian diferensiasi yang mana perusahaan jasa menciptakan nilai tambah dan memperoleh keunggulan kompetitifnya. Sumber daya alat dan prasarana yang lain memungkinkan untuk ditiru dan juga dimiliki oleh rumah sakit lain, tetapi tidak demikian dengan SDM.

Pengetahuan dan keterampilan SDM bisa saja mudah ditiru oleh rumah sakit lain melalui pelatihan namun dari segi sikap atau *attitude* seseorang itu merupakan refleksi dari konsep nilai yang diyakini dan diterapkan pada masing-masing rumah sakit dan karakteristik pribadi juga motivasi karyawan. Siapapun karyawan, yang berpendidikan tinggi atau tidak, yang trampil menyuntik atau tidak, kalau sikap dan perilaku kepada pasien tidak baik maka tetap saja pelayanan jasa yang diterima juga tidak baik.

Dengan menumbuhkan sikap dan perilaku positif pada semua karyawannya, menciptakan lingkungan yang kondusif dan memacu motivasi semua karyawannya untuk berkembang dan maju, maka hal tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaing pada Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya.



#### **d. *Insubstitutability* (Sulit digantikan)**

Sumber daya yang sulit digantikan merupakan sekumpulan sumber daya yang ada namun tidak bisa digantikan dari sumber daya tersebut. Dengan sumber daya yang sulit digantikan maka pesaing akan lebih sulit untuk bisa bersaing dengan rumah sakit ini.

Pada rumah sakit Islam Jemursari Surabaya, sumber daya yang sulit digantikan adalah sumber daya yang berhubungan dengan pelayanan rumah sakit, dimana banyak sekali model pelayanan dalam menangani pasien namun di rumah sakit ini pelayanan yang diberikan adalah pelayanan yang berbasis SYIFA yang mana pelayanan tersebut adalah pelayanan yang dilandasi dengan kejujuran, keyakinan, keimanan, kecerdasan dan keamanan. Pelayanan SYIFA sudah menjadi suatu pelayanan yang menjadi icon dan unggulan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dalam memberikan layanan kepada pasien dan mengantarkan sebagai juara II dalam kategori rumah sakit dengan pelayanan islami.

### **C. ANALISIS DATA**

Pada bab ini peneliti akan menganalisis tentang hasil-hasil temuan yang ada di lapangan sesuai dengan teori yang cocok, sehingga menimbulkan teori baru dan gagasan baru yang konstruktif. Dengan kata lain, bahwa tahap analisa komparasi konstan yaitu menimbulkan temuan berdasarkan data di lapangan.

Peneliti memilah-milah dahulu data yang telah didapatkan untuk dapat diketahui data mana yang sesuai dalam penelitian ini sehingga nantinya peneliti lebih mudah dalam mengelompokkan data tersebut dan mudah dalam menyimpulkannya.

Adapun data-data yang peneliti peroleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data yang peneliti peroleh dari observasi dan dokumentasi rumah sakit mengenai sumber daya berwujud rumah sakit islam jemursari meliputi aspek fisik (gedung), kamar, serta fasilitas lain yang dimiliki rumah sakit, data tentang sumber daya manusia (tenaga medis, non medis, paramedis, karyawan lain), data kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan yang mana jumlah tiga tahun terakhir mengalami kenaikan yang signifikan sehingga bisa dikatakan bahwa pelayanan yang diberikan memuaskan pasien, data rekanan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya serta data keuangan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya yang dapat menunjang kegiatan operasional rumah sakit.
2. Data yang peneliti peroleh dari hasil wawancara mengenai sumber daya tidak berwujud meliputi: SIM yang ada di rumah sakit, layanan yang ada di rumah sakit, reputasi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya bagi pelanggan dan data mengenai perusahaan yang menjalin kemitraan serta strategi yang diterapkan untuk menjalin kemitraan serta prestasi yang dicapai rumah sakit hingga saat ini

3. Gambaran posisi rumah sakit dari hasil wawancara dimana rumah sakit yang berada pada kuadran I dalam analisis SWOT sehingga penting adanya suatu tinjauan kembali untuk mengetahui kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam memanfaatkan peluang yang ada sehingga perlu adanya identifikasi sumber daya internal dalam hal ini peneliti menggunakan pendekatan model RBV yang sesuai dengan kondisi rumah sakit saat ini.
4. Data tentang sumber daya yang menjadi indikator RBV antara lain sumber daya yang dianggap bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan. Sumber daya tersebut menjadi suatu asset Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dalam mengevaluasi strategi bersaing, dimana dalam suatu persaingan harus memiliki suatu strategi yang bisa mencapai posisi yang kompetitif. Sumber daya tersebut antara lain:
  - 1) Bernilai (*Valuable*): Rumah sakit dengan latar belakang NU yang menjadi aset bagi warga NU sehingga bisa menarik warga NU dalam berobat untuk memilih di Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya, Nilai-nilai islam yang diterapkan dalam setiap pelayanan, serta kecepatan dan keakuratan dalam memberikan informasi dan pelayanan yang dibutuhkan, pemberian diskon bagi pasien yang kurang mampu, bagi anak yatim serta diskon khusus yang diberikan bagi masyarakat NU yang memiliki KARTANU.
  - 2) Langkah (*Rare*): Tidak banyak rumah sakit lain yang menerbitkan buku medis sendiri seperti yang dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya. Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah

menerbitkan buku saku dan pegangan bagi karyawan dan pasien agar bisa menjadi pedoman untuk karyawan dalam memberikan pelayanan serta motivasi sembuh bagi pasien. Serta buku fiqih medis yang akan menjawab tentang persoalan-persoalan medis saat ini yang kebanyakan kontroversial. Buku-buku tersebut merupakan bukti nyata bahwa Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah menerapkan pelayanan islami yang menjadi unggulan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan pada pasien.

- 3) Sulit Ditiru (*Immitability*): Strategi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya dalam menjalin kemitraan dengan instansi lain dan sikap atau attitude karyawan dalam memberikan pelayanan serta strategi dalam menarik minat pasien untuk berobat di rumah sakit ini dan menjadikan mereka loyal terhadap rumah sakit.
- 4) Sulit digantikan (*Insubstitutability*): Pelayanan keislaman yang berdasarkan nilai SYIFA yang merupakan pelayanan yang mengantarkan Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya sebagai rumah sakit yang benar-benar menerapkan nilai-nilai kejujuran, keyaqinan, keimanan, kecerdasan dan keamanan dengan nilai tersebut juga Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya telah meraih juara dalam kategori rumah sakit yang memberikan pelayanan islami terbaik mewakili jawa timur.

Tabel 4.3

## Data Sumber Daya Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya

SUMBER DAYA BERWUJUD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gedung</li> <li>2. Kamar rawat inap</li> <li>3. Masjid</li> <li>4. Tempat Parkir</li> <li>5. Tempat bermain anak</li> <li>6. Ambulan</li> <li>7. Ruang rawat khusus: operasi dll.</li> <li>8. Buku terbitan rumah sakit</li> <li>9. Data Karyawan</li> <li>10. Data pengunjung rumah sakit</li> <li>11. Perencanaan pendirian UNUSA disebelah selatan RSI Jemursari Surabaya</li> </ol>
SUMBER DAYA TIDAK BERWUJUD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teknologi SIM</li> <li>2. Layanan Spesialis</li> <li>3. Reputasi bagi Pasien</li> <li>4. Reputasi bagi Perusahaan</li> <li>5. Prestasi rumah sakit</li> <li>6. Strategi menjalin kemitraan</li> <li>7. Strategi menjadikan pasien dan instansi menjadi loyal</li> <li>8. Pelayanan Jamkesmas dan Jamsostek</li> <li>9. Pelayanan KARTANU</li> </ol>
KAPABILITAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan SDM rumah sakit dalam memberikan pelayanan</li> <li>2. Pelayanan dengan <i>Standar Operasional Procedure</i></li> <li>3. Pelayanan berbasis Islami yang menjadi unggulan.</li> <li>4. Pelatihan atau <i>Training</i> bagi SDM rumah sakit</li> </ol>

Tabel 4.4  
Indikator Pencapaian Strategi Bersaing

BERNILAI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asset yang dimiliki NU</li> <li>2. Pelayanan Islami</li> <li>3. Pelayanan, cepat akurat</li> <li>4. Pemberian Diskon tertentu pada pelayanan</li> <li>5. Kemudahan pelayanan jamkesmas dan jamsostek</li> </ol>
LANGKA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerbitan buku Fiqih Medis sebagai bukti nyata bahwa RSII telah menerapkan pelayanan dengan nilai-nilai islam dalam setiap aktivitasnya.</li> </ol>
SULIT DITIRU	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi dalam menjalin kemitraan dengan instansi lain</li> <li>2. Sikap/ <i>attitude</i> karyawan dalam memberikan pelayanan</li> <li>3. Strategi dalam membuat pasien tetap loyal pada rumah sakit</li> </ol>
SULIT DIGANTIKAN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan kesehatan dengan basis SYIFA yang menjadi unggulan rumah sakit.</li> </ol>