

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pemerintah Indonesia mencanangkan program Indonesia Sehat 2025. Seperti yang tercantum pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) bidang kesehatan, tujuan program Indonesia Sehat 2025 adalah meningkatnya kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar peningkatan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dapat terwujud, melalui terciptanya masyarakat, bangsa dan negara Indonesia yang ditandai oleh penduduknya yang hidup dengan perilaku dan dalam lingkungan sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu, secara adil dan merata, serta memiliki derajat kesehatan yang setinggi-tingginya di seluruh wilayah Republik Indonesia.

Untuk menyukseskan program tersebut dibutuhkan berbagai sarana dan prasarana pendukung, salah satunya rumah sakit. Menurut Undang Undang nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Fungsi rumah sakit adalah penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit, pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan, dan penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

Rumah Sakit Sumber Waras Cirebon merupakan rumah sakit swasta kelas B yang beralamat di Jalan Urip Sumaharjo No. 5 Ciwaringin, Kabupaten Cirebon. Rumah sakit ini didirikan pada tahun 1989 oleh dr. Suwanta Sinarya. Rumah sakit ini

memiliki 2 gedung. Yaitu, gedung Josephat yang terdiri dari 2 lantai dan gedung Irene yang terdiri dari 1 lantai. Layanan yang ditawarkan oleh RS Sumber Waras mencakup pelayanan umum, pelayanan gawat darurat, pelayanan spesialis dasar, pelayanan spesialis penunjang, pelayanan medik spesialis lain, pelayanan special gigi mulut, pelayanan penunjang klinis, pelayanan penunjang non klinis, pelayanan administrasi, dan pelayanan BPJS. Total pegawai RS Sumber Waras Cirebon pada tahun 2016 baik yang purna waktu dan paruh waktu berjumlah sebanyak 439 pegawai. Data tingkat kepuasan pengunjung di RS Sumber Waras Cirebon dapat dilihat pada Tabel I.1.

Tabel I.1 Data Tingkat Kepuasan Pelanggan Tahun 2016

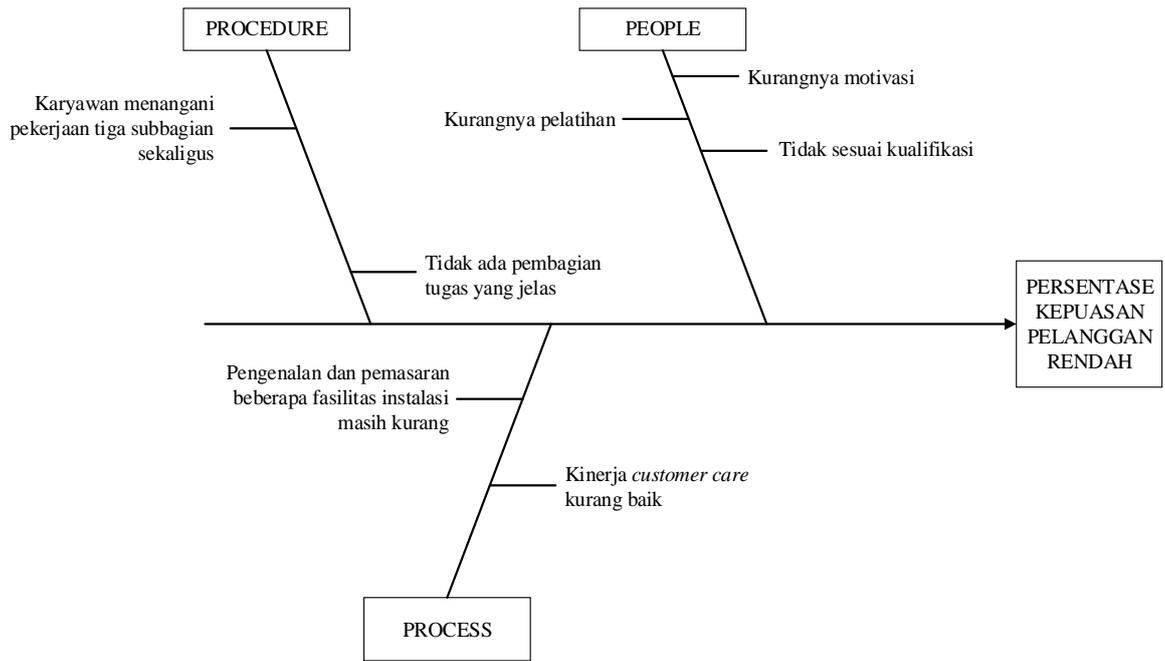
Bulan	Jumlah Feedback	Tingkat Kepuasan		Persentase Kepuasan
		Puas	Tidak Puas	
Januari	107	60	47	56%
Februari	77	40	37	52%
Maret	51	45	6	88%
April	47	19	28	40%
Mei	44	30	14	68%
Juni	32	23	9	72%
Juli	74	50	24	68%
Agustus	66	45	21	68%
September	114	70	44	61%
Oktober	257	168	89	65%
November	194	169	25	87%
Desember	221	181	40	82%
Rata-Rata Persentase Kepuasan				67%

Data pada Tabel I.1 merupakan data tingkat kepuasan pengunjung rumah sakit terhadap pelayanan di RS Sumber Waras Cirebon. Rata-rata persentase kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pada tahun 2016 yaitu sebanyak 67%. Untuk *feedback* negatif yang diberikan oleh pengunjung rumah sakit berdasarkan unit kerjanya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel I.2 *Feedback* Negatif Berdasarkan Unit Kerja Terkait

Unit Terkait	Bulan												Jumlah Feedback Negatif Tahun 2016
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des	
Pelayanan Medis	10	8	1	5	5	1	5	0	7	14	4	6	66
Administrasi dan Keuangan	3	4	0	1	1	0	4	3	11	16	6	13	62
<i>Customer Care</i> dan Pusat Informasi	6	3	1	2	6	2	1	5	6	10	2	8	52
Fasilitas dan Sarana	5	2	0	0	0	0	5	5	6	9	3	4	39
Umum	19	18	3	14	2	6	7	5	12	32	5	5	128
IPSRs	2	0	0	0	0	0	2	0	0	4	0	0	8
Pendaftaran	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	0	5
Gizi	1	2	1	3	0	0	0	1	0	2	0	2	12
Farmasi & Lab	1	0	0	2	0	0	0	1	2	0	4	2	12
Total	47	37	6	28	14	9	24	21	44	89	25	40	384

Unit kerja *Customer Care & Pusat Informasi* merupakan salah satu unit kerja yang dikelola oleh bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras. Unit kerja tersebut memiliki *feedback* negatif yang terbilang banyak. Unit kerja *Customer Care & Pusat Informasi* merupakan bagian terdepan di rumah sakit dan merupakan aspek penunjang untuk mendukung citra baik rumah sakit. Maka dari itu, untuk mengurangi tingkat *feedback* negatif dan meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan bagian pemasaran dan humas beserta unit kerja yang dikelola, diperlukan identifikasi mengenai permasalahan apa saja yang dialami oleh bagian pemasaran dan humas menggunakan diagram *fishbone*. Permasalahan yang dialami oleh bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon dapat dijelaskan lebih rinci pada diagram *fishbone* berikut:



Gambar I.1 Diagram *Fishbone*

Rumah sakit termasuk ke dalam industri jasa, maka dari itu kategori sebab utama atau *cause* yang digunakan adalah 8Ps yang terdiri dari *product/service, price, place, promotion, people, process, procedure, dan policy*. Kategori sebab utama atau *cause* yang digunakan pada diagram *fishbone* diatas menyesuaikan dengan kondisi nyata permasalahan di lapangan. Uraian mengenai masalah yang sudah digambarkan secara singkat pada diagram *cause and effect* diatas dijelaskan lebih rinci pada tabel berikut:

Tabel I.3 Uraian Diagram *Fishbone*

Kategori	Penyebab	Kemungkinan Akar Penyebab
<i>Procedure</i>	Karyawan menangani pekerjaan tiga subdivisi sekaligus	Jumlah karyawan yang terbatas. Karyawan yang bekerja di bagian pemasaran terdiri dari 6 orang yang terdiri dari seorang kepala bagian dan 5 orang staf.
	Tidak ada pembagian tugas yang jelas	Belum terdapat uraian jabatan tertulis untuk tiap staf.

Tabel I.3 Uraian Diagram *Fishbone* (lanjutan)

Kategori	Penyebab	Kemungkinan Akar Penyebab
<i>People</i>	Kurangnya motivasi	Pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai latar belakang pendidikan yang dimiliki
	Kurangnya pelatihan	Bagian pemasaran dan humas bukan termasuk yang diprioritaskan di rumah sakit
	Tidak sesuai kualifikasi	SDM tidak memiliki latar belakang di bidang pemasaran atau humas. Kepala bagian dan semua staf yang bekerja di bagian pemasaran dan humas tidak ada yang memiliki latar belakang yang berhubungan dengan bidang pemasaran atau hubungan masyarakat
<i>Process</i>	Pemasaran dan pengenalan beberapa fasilitas instalasi masih kurang	Tidak sesuai kualifikasi. 6 orang staf termasuk kepala bagian, latar belakang pendidikannya yaitu S2 Magister Kesehatan Masyarakat sebanyak satu orang. S1 Ilmu Politik, S1 Ekonomi, S1 Hukum, dan D3 Keperawatan masing-masing satu orang karyawan. Seharusnya paling tidak terdapat seorang karyawan dengan latar belakang di bidang pemasaran atau hubungan masyarakat agar pengetahuan yang lebih dibidang bersangkutan dapat disalurkan menjadi program unggulan yang dapat meningkatkan kinerja rumah sakit

Tabel I.3 Uraian Diagram *Fishbone* (lanjutan)

Kategori	Penyebab	Kemungkinan Akar Penyebab
	Kinerja <i>customer care</i> masih kurang	<i>Customer care</i> hanya dilayani oleh seorang karyawan, terkadang tidak memberikan solusi dan harus kembali bertanya ke instalasi/unit kerja lain

Melihat penjelasan dari diagram pada Gambar 1.1 dan Tabel 1.3, dapat diambil kesimpulan bahwa bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon masih memiliki masalah dalam aktivitas bisnisnya. Pada aktivitas pekerjaan sehari-hari di bagian pemasaran dan humas masih banyak SDM yang tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi pekerjaan yang dilakukan, hal ini disebabkan oleh SDM yang tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang pemasaran atau humas. Faktor lain yang menghambat aktivitas proses bisnis di bagian pemasaran dan humas kurang berjalan dengan ideal adalah jumlah karyawan yang tidak sebanding dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Karyawan yang berjumlah 6 orang harus membagi pekerjaan di tiga subbagian sekaligus yaitu humas, pemasaran dan *customer care*. Hal ini membuat kinerja bagian pemasaran dan humas dapat terganggu, karena karyawan tidak dapat fokus melakukan suatu pekerjaan.

Suatu organisasi memerlukan proses bisnis yang dirancang dengan baik. Menurut Harrington (1991) proses bisnis terdiri dari kelompok tugas yang berhubungan secara logis yang menggunakan sumber daya organisasi untuk menyediakan hasil yang ditetapkan dalam mendukung tujuan organisasi. Proses bisnis adalah salah satu faktor yang mempengaruhi desain suatu organisasi.

Menurut Ivancevich (2008) desain organisasi didefinisikan sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Desain organisasi dan proses bisnis merupakan sesuatu yang berkaitan. Pada dasarnya ketika suatu organisasi terbentuk salah satu faktor

yang menentukan rancangan desain organisasinya adalah proses bisnis. Dalam suatu proses bisnis terdapat pengembangan struktur keseluruhan di dalam organisasi baik unit maupun sub-sub unitnya, serta definisi peran dan proses yang lebih rinci dalam unit maupun sub unit tersebut. Artinya, proses yang akan dijalankan oleh organisasi tersebut, akan mempengaruhi desain organisasi yang ada.

Organisasi yang memiliki desain organisasi yang tidak sesuai akan membuat aktivitas proses bisnis menjadi tidak jelas dimana pekerjaan tiap pegawai menjadi tidak menentu dan proses bisnis secara keseluruhan tidak berjalan dengan baik. Melihat permasalahan yang ada, diperlukan analisis desain organisasi dan perancangan struktur organisasi usulan untuk bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon. Perancangan desain dan struktur organisasi yang sesuai dengan aktivitas proses bisnis dan tujuan dari RS Sumber Waras sangatlah penting agar pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit dapat berjalan dengan baik.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka dapat ditentukan rumusan masalah dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses bisnis eksisting yang ada di bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon?
2. Bagaimanakah proses bisnis yang tepat untuk bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon berdasarkan aktivitas bisnis usulan di organisasi?
3. Bagaimanakah usulan struktur organisasi yang sesuai dengan usulan desain organisasi untuk bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dijadikan dasar penulisan tugas akhir ini tujuan penelitian dari tugas akhir ini adalah:

1. Mengidentifikasi proses bisnis eksisting di bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras.

2. Merancang proses bisnis usulan yang sesuai dengan bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon.
3. Merancang usulan struktur organisasi yang tepat untuk bagian pemasaran dan humas RS Sumber Waras Cirebon.

I.4 Batasan Masalah

Batasan penelitian dalam pembuatan tugas akhir ini adalah:

1. Penelitian ini mempertimbangkan *Healthcare Provider Process Classification Framework* APQC.
2. Ruang lingkup penelitian ini adalah pada bagian pemasaran dan humas.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan
 - a. Hasil penelitian ini yang berupa struktur organisasi diharapkan dapat diimplementasikan oleh organisasi.
 - b. Dapat membantu organisasi dalam membuat strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih baik.
 - c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan saran bagi staff yang bekerja di departemen pemasaran RS Sumber Waras Cirebon.

2. Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai perancangan struktur organisasi berdasarkan pendekatan proses bisnis.

I.6 Sistematika Penelitian

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian yang menjadi dasar dari dilakukannya penelitian, kemudian terdapat uraian dari

perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori terkait aspek penelitian, literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, juga berisi ulasan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian beserta alasan pemilihan metode.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai langkah-langkah penelitian melalui model konseptual dan secara rinci pada sistematika pemecahan masalah, tahap-tahap tersebut yaitu meliputi tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap perancangan, tahap analisis, serta tahap kesimpulan dan saran.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini menjelaskan mengenai pengumpulan data-data yang berasal dari perusahaan dan proses pengolahan data yang disajikan secara singkat.

Bab V Analisis

Pada bab ini menjelaskan mengenai bagaimana hasil struktur organisasi dan uraian jabatan yang sesuai dengan kondisi yang ada didalam perusahaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab terakhir pada laporan penelitian ini berupa rangkuman hasil penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah dan tujuan pada bagian awal penelitian. Bagian ini pun menuliskan saran dari peneliti untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.