



RUMAH SAKIT

PKU MUHAMMADIYAH WONOSOBO

**UPAYA MENCIPTAKAN *SUSTAINABLE
COMPETITIVE ADVANTAGE* MELALUI
PENGEMBANGAN *INTANGIBLE RESOURCES* DI RS
PKU MUHAMMADIYAH WONOSOBO**

PERSI AWARD

KATEGORI 6

LEADERSHIP AND MANAGEMENT

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	I
DAFTAR GAMBAR.....	II
DAFTAR TABEL.....	III
DAFTAR LAMPIRAN.....	IV
KATA PENGANTAR.....	V
INTISARI.....	VI
1. LATAR BELAKANG.....	1
2. TUJUAN.....	2
3. LANGKAH-LANGKAH.....	2
4. HASIL.....	3
a. Konsep Inovasi yang dikembangkan.....	3
b. Dampak implementasi Budaya Organisasi (RAMAH).....	4
c. Dampak Implementasi <i>Project Leader</i>	5
LAMPIRAN.....	9

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Konsep Corporate Activity Theory	3
Gambar 2. Konsep VRIO	4
Gambar 3. Dampak budaya organisasi RAMAH berdasarkan <i>experience</i> pasien.....	4
Gambar 4. Penundaan Oprasi ekeltif januari-juni 2023	7

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan IGD tahun 2023.....	5
Tabel 2. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan rawat jalan.....	6
Tabel 3. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan IBS.....	6
Tabel 4. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan rawat inap.....	7

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pencanagana Budaya Organisasi	9
Lampiran 2. Pencangan Budaya Organisasi oleh AoC (<i>Agent of Change</i>).....	9
Lampiran 3. Budaya Organisasi RS PKU Muhammadiyah Wonosobo yang Ditetapkan	10
Lampiran 4. Artefak Budaya RAMAH Melalui Branding Salam	10
Lampiran 5. Artefak Budaya Organisasi RAMAH Aspek Religious (Membaca Alqur'an Setiap Pagi)...	11
Lampiran 6. Artefak Budaya Organisasi RAMAH Aspek Religious Good Times (Bersama Sama Mendo'akan Pasien Setiap Jam 10.00 WIB).....	11
Lampiran 7. Penanaman budaya RAMAH oleh AoC.....	12
Lampiran 8. Penunjukan dan pelatihan <i>project leader</i>	12
Lampiran 9. Implementasi Project Charter	13
Lampiran 10. Progress report project leader kepada management rumah sakit 3 bulanan.....	13

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya dengan rahmat-Nyalah kami bisa menyelesaikan karya ilmiah yang berjudul “**UPAYA MENCIPTAKAN *SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE* MELALUI PENGEMBANGAN *INTANGIBLE RESOURCES* DI RS PKU MUHAMMADIYAH WONOSOBO**” ini dengan baik itepat pada waktunya.

Tidak lupa kami menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan banyak bimbingan serta masukan yang bermanfaat dalam proses penyusunan karya ilmiah ini. Rasa terima kasih juga hendak kami ucapkan kepada insan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo yang telah memberikan kontribusinya baik secara langsung maupun tidak langsung dan telah membantu proses pengambilan data sehingga karya ilmiah ini bisa selesai pada waktu yang telah ditentukan.

Meskipun kami sudah mengumpulkan banyak referensi untuk menunjang penyusunan karya ilmiah ini, namun kami menyadari bahwa di dalam karya ilmiah yang telah kami susun ini masih terdapat kekurangan. Sehingga kami mengharapkan saran serta masukan dari para pembaca demi tersusunnya karya ilmiah lain yang lebih baik lagi. Akhir kata, kami berharap agar karya ilmiah ini bisa memberikan banyak manfaat demi terciptanya pelayanan rumah sakit yang lebih baik dan berkualitas.

Hormat Kami

Tim Penulis

INTISARI

RS PKU Muhammadiyah Wonosobo melakukan upaya untuk mengembangkan *intangible resources* berbasis VRIO (*Value, Rarity, Inimitability, Organization Support*) dan merujuk pada konsep “Torben Rick Activity Theory” dengan mendasarkan pengembangan organisasi berdasarkan dua aspek utama yaitu *strategic organization* sebagai “*guiding path*” dan *organization culture* sebagai “*driving path*”. Dengan demikian RS PKU Muhammadiyah Wonosobo melakukan upaya untuk meningkatkan capaian eksekusi terhadap program-program strategis melalui pembentukan “*project leader*” dan membangun budaya organisasi melalui “*Agent of Change*”. Upaya yang dilakukan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo tersebut memunculkan beberapa hasil antara lain: budaya RAMAH (*Religious, Adaptif, Moral, Appreciative, Happiness*) yang dicanakngkan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mampu memberikan dampak pasien merasa diberlakukan denga baik, pasien merasa nyaman untuk pemeriksaan dan budaya organisasi mampu memberikan rasa nyaman. Pada sektor implementasi konsep *project leader* menunjukkan bahwa terhadi peningkatan efektifitas terhadap eksekusi program strategis yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi yang ditunjukkan dengan capaian pertumbuhan kunjungan IGD, rawat jalan, IBS, rawat inap, serta efisiensi rumah sakit yang mampu melampaui *annual goals* tahun 2023 yang ditetapkan. Dengan demikian maka upaya RS PKU Muhammadiyah Wonosobo membentuk *intangible resources* berbasis VRIO mampu dijadikan langkah awal untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* melalui pembentukukan budaya organisasi dan *project leader*.

Keywords: Intangible resources, VRIO, organization culture, project leader.

1. LATAR BELAKANG

Persaingan organisasi pelayanan jasa yang semakin ketat sebagai dampak globalisasi telah menggeser paradigma pelayanan jasa dari *comparative advantage* menjadi *competitive advantage*. Pergeseran ini mensyaratkan kegiatan pelayanan jasa perlu diarahkan dengan strategi yang tepat (Amin & Nasharuddin, 2013). *Sustainable competitive advantage* merupakan sebuah keunggulan bersaing yang mampu bertahan dalam jangka waktu yang Panjang yang dimunculkan dari kekuatan organisasi yang unik dan tidak mudah ditiru oleh kompetitornya (Salman, 2012).

Konsep VRIO merupakan konsep yang dapat digunakan sebuah organisasi untuk menciptakan sebuah *Sustainable competitive advantage* melalui sebuah Upaya mendorong pengembangan terutama aspek *Intangible* pada sebuah organisasi agar dapat agar mampu *valuable, rare, Inimitable, dan Organization support* atau disingkat dengan istilah VRIO (Jay Barney, 1991). Hal ini bersesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Rick (2013) yaitu “Torben Rick Corporate Activity Theory” bahwa untuk mencapai sebuah tujuan organisasi maka harus didasarkan pada dua aspek utama yaitu *management organization* sebagai “*guiding path*” dan *culture organization* sebagai “*driving path*” (Rick, 2013). Hal ini yang menjadi dasar RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mengembangkan berbagai kegiatan selain pada aspek pengembangan *Tangible Asset* juga berkonsetrasi pada pengembangan *Intangible Asset* yang akan membawa organisasi pada *Sustainable competitive advantage*. *Sustainable competitive advantage* merupakan keunggulan jangka panjang yang tidak mudah diduplikasi oleh kompetitornya.

Sustainable competitive advantages merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan adalah seperangkat aset, karakteristik, atau kemampuan yang memungkinkan organisasi memenuhi kebutuhan pelanggannya dengan lebih baik daripada yang dapat dilakukan oleh pesaingnya. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sulit untuk diduplikasi atau ditiru (Hardyment, 2015). Dengan demikian maka inovasi yang kami tulis dengan judul “**UPAYA MENCIPTAKAN SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE MELALUI PENGEMBANGAN INTANGIBLE RESOURCES DI RS PKU MUHAMMADIYAH WONOSOBO**” menarik untuk dilakukan dan dipaparkan mengingat *Sustainable competitive advantages* pada bidang rumah sakit belum banyak digaungkan di Indonesia.

2. TUJUAN

Tujuan dari inovasi ini adalah untuk:

- a. Mengetahui dampak pengembangan *intangible resources* berbasis VRIO melalui pengembangan budaya organisasi (*organization culture*) dan *project leader* mampu memberikan dampak terhadap organisasi berupa tercapainya *sustainable competitive advantages* yang pada pengamatan ini diukur melalui survey terhadap experience/pengalaman pasien dan ketercapaian *annual goals* management tahun 2023 yang telah ditetapkan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo.
- b. *Annual goals* yang dimaksud pada poin (a) meliputi:
 - Target pertumbuhan kunjungan IGD tahun 2023 mencapai 11,67%.
 - Target pertumbuhan kunjungan rawat jalan tahun 2023 mencapai 15,98%.
 - Target pertumbuhan kunjungan IBS tahun 2023 mencapai 43,94%.
 - Target penundaan jam operasi elektif tahun 2023 dibawah 5%.
 - Target pertumbuhan kunjungan rawat inap tahun 2023 mencapai 15,99%

3. LANGKAH-LANGKAH

- a. Langkah Membangun Budaya Organisasi (*Organization Culture*).
 - Membentuk Value rumah sakit berdasarkan visi, misi dan cita-cita pendiri. budaya yang ditetapkan di RS PKU Muhammadiyah Wonosobo adalah RAMAH (*Religious, Adaptif, Moral, Appreciative* dan *Happiness*) dengan selogan “Keramahan Sebenarnya”
 - Membentuk AoC (*Agent of Change*) yang akan Menyusun lebih detail value budaya hingga artefak budaya yang ditetapkan.
 - Menyusun pedoman dan panduan budaya organisasi
 - Melakukan *town hall meeting* yang berisis *kick off* implementasi budaya organisasi dan sosialisasi budaya organisasi kepada seluruh staf.
 - Melakukan monitoring dan supervise terhadap implementasi budaya RAMAH.
 - Melakukan survey kepuasan pasien terhadap implementasi budaya RAMAH.
 - Melakukan evaluasi hasil cpaian implementasi budaya RAMAH.
- b. Langkah membangun *Project Leader*
 - Merumuskan *annual goals* tahun 2023.
 - Membreakdown *annual goals* tahun 2023 menjadi kerangka acuan kerja (KAK) per masing-masing bidang (IGD, rawat jalan, IBS, rawat inap).

- Melakukan seleksi *project leader* terdiri dari project leader IGD, rawat jalan, IBS, dan rawat inap.
- Melatih *project leader* terpilih terkait ilmu *project management*.
- Membuat *project charter* per masing masing bidang untuk tahun 2023 berbasis KAK yang ditetapkan untuk Menyusun program startegis IGD, rawat jalan, rawat inap dan IBS. *Project charter* berisi detail program kerja per masing masing bidang (IGD, rawat jalan, rawat inap dan IBS) untuk mencapai *annual goals* tahun 2023 yang ditetapkan rumah sakit.
- Membuat *Work Breakdown Structure* (WBS) untuk setiap ptoqram strategis yang telah disusun. *Work Breakdown Structure* (WBS) berisi timeline pelaksanaan dari setiap program dan setime *milestoine* beserta PIC dan anggaran yang diperlukan.
- Melaksanakan *project charter* dan WBS yang telah disusun.
- Melaporkan progress capaian project (*progress report*) 3 bulan sekali kepada manajemen rumah sakit.

4. HASIL

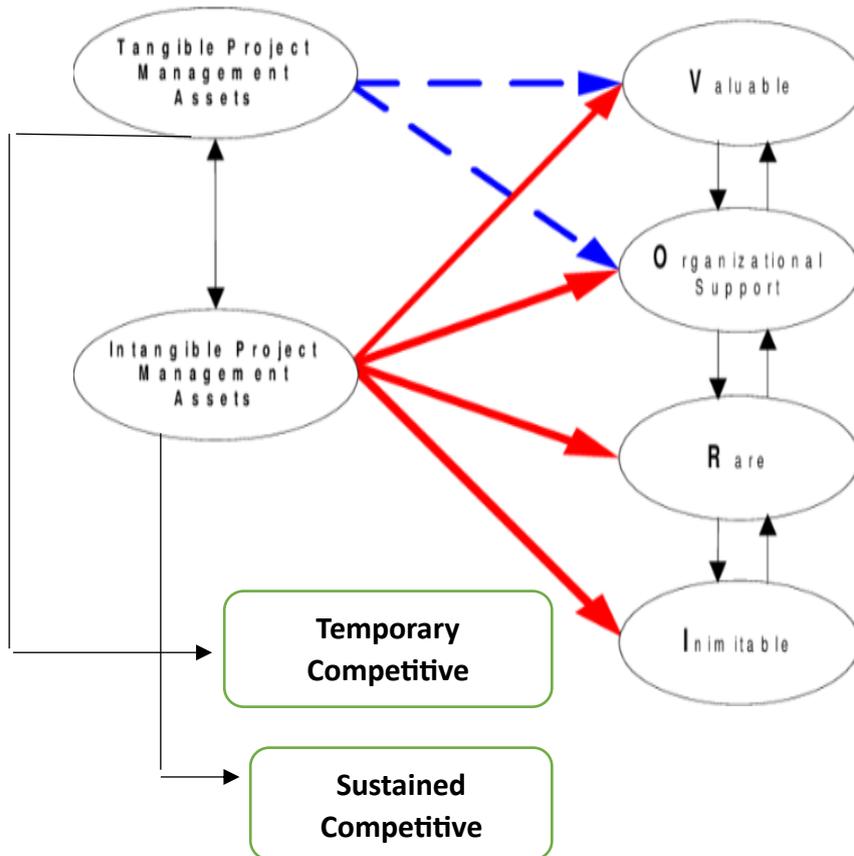
a. Konsep Inovasi yang dikembangkan



Gambar 1. Konsep Corporate Activity Theory (Rick, 2013).

Gambar 1 merupakan konsep dalam pengembangan *intangible resources* yang dikembangkan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo dengan titik tumpu dalam inovasi strategi dan inovasi budaya organisasi. Inovasi strategi yang dilakukan adalah inovasi pada tataran eksekusi strategi melalui pengembangan *project leader* sedangkan inovasi budaya organisasi melalui pengembangan *Agent of Change* (AoC).

Intangible resources yang dikembangkan dilakukan untuk mencapai sustainable competitive advantage yang merujuk pada konsep VRIO sebagai berikut:



Gambar 2. Konsep VRIO (Jey Berney, 1991).

b. Dampak implementasi Budaya Organisasi (RAMAH)



Gambar 3. Dampak budaya organisasi RAMAH berdasarkan *experience* pasien.

Implementasi budaya RAMAH yang dilaksanakan di RS PKU Muhammadiyah Wonosobo memberikan dampak positif berdasarkan hasil survey terhadap pengalaman/experience pasien. Seluruh responden menyampaikan bahwa budaya RAMAH yang dibangun mampu memberikan dampak pasien merasa diperlakukan dengan baik, pasien merasa nyaman untuk menjalani pemeriksaan dan budaya RAMAH dirasa mampu mencairkan suasana.

c. Dampak Implementasi *Project Leader*

1) Pertumbuhan kunjungan IGD

Goals terhadap pertumbuhan kunjungan IGD merupakan project yang dipegang oleh *project leader* IGD. Target pertumbuhan kunjungan IGD tahun 2023 yang telah ditetapkan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo adalah sebesar 11, 67% dibanding kunjungan tahun 2022. Hasil dari implementasi *project management* oleh *project leader* terhadap capaian pertumbuhan kunjungan IGD adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan IGD tahun 2023.

No	Bulan	Target kunjungan yang ditetapkan	Capaian realisasi kunjungan
1	Januari	852	877
2	Februari	869	950
3	Maret	886	1057
4	April	903	1187
5	Mei	919	1111
6	Juni	903	1059
TOTAL		5.332	6.241

Tabel 1. Menunjukkan bahwa kunjungan IGD RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mampu tumbuh melebihi target tahun 2023 dimana pertumbuhan kunjungan yang ditetapkan yaitu 5.332 (11,67%), melalui peran *project leader* dengan berbagai programnya pertumbuhan kunjungan IGD mampu dicapai sebesar 6.241 (13,69%) dengan demikian maka realisasi kunjungan yang dicapai melebihi target tahun 2023 yang ditetapkan.

2) Pertumbuhan kunjungan rawat jalan

Goals terhadap pertumbuhan kunjungan rawat jalan merupakan project yang dipegang oleh *project leader* rawat jalan. Target pertumbuhan kunjungan Rawat Jalan yang ditetapkan pada tahun 2023 oleh RS PKU Muhammadiyah Wonosobo adalah sebesar 15, 98% dibanding kunjungan tahun 2022. Hasil dari implementasi *project management* oleh *project leader* terhadap capaian pertumbuhan kunjungan rawat jalan

adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan rawat jalan tahun 2023.

No	Bulan	Target Kunjungan yang ditetapkan	Capaian realisasi kunjungan
1	Januari	5665	6900
2	Februari	5784	6960
3	Maret	5931	7777
4	April	5892	5216
5	Mei	5897	7790
6	Juni	5915	7081
TOTAL		35084	41724

Tabel 2. Menunjukkan bahwa kunjungan rawat jalan RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mampu tumbuh melebihi target tahun 2023 dimana pertumbuhan kunjungan yang ditetapkan yaitu 35.084 (15,98%), melalui peran *project leader* dengan berbagai programnya pertumbuhan kunjungan rawat jalan mampu dicapai sebesar 41.724 (19,00%) dengan demikian maka realisasi kunjungan yang dicapai melebihi target tahun 2023 yang ditetapkan.

3) Pertumbuhan kunjungan IBS

Goals terhadap pertumbuhan kunjungan IBS merupakan project yang dipegang oleh *project leader* IBS. Target pertumbuhan kunjungan pasien operasi yang ditetapkan pada tahun 2023 oleh RS PKU Muhammadiyah Wonosobo adalah sebesar 43,94% dibanding kunjungan tahun 2022. Hasil dari implementasi *project management* oleh *project leader* terhadap capaian pertumbuhan kunjungan rawat jalan adalah sebagai berikut:

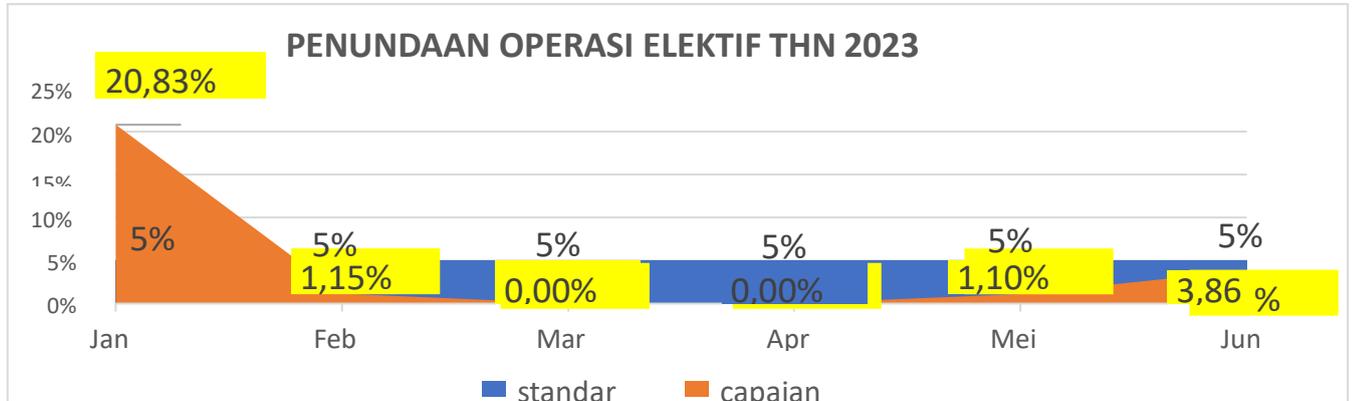
Tabel 3. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan IBS

No	Bulan	Target Kunjungan yang ditetapkan	Capaian realisasi kunjungan
1	Januari	162	219
2	Februari	150	148
3	Maret	170	169
4	April	165	115
5	Mei	170	229
6	Juni	165	174
TOTAL		982	1054

Tabel 3. Menunjukkan bahwa kunjungan IBS (Instalasi Bedah Sentral) RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mampu tumbuh melebihi target tahun 2023 dimana pertumbuhan kunjungan yang ditetapkan yaitu 982 (43,94%), melalui peran *project leader* dengan berbagai programnya pertumbuhan kunjungan IBS mampu dicapai sebesar 1.054 kunjungan (47,16%) dengan demikian maka realisasi kunjungan yang

dicapai melebihi target tahun 2023 yang ditetapkan

Selain terdapat peningkatan kunjungan, terdapat juga peningkatan efisiensi yaitu penurunan peosestase penundaan jam operasi elektif dari yang semula pada tahun 2023 ditargetkat $\leq 5\%$ mampu terlampaui yaitu sebesar 1,22%.



Gambar 4. Penundaan Oprasi ekeltif januari-juni 2023

Gambar 4 menunjukkan bahwa implementasi *project management* oleh *project leader* berdampak pada berkurangnya angka kejadian penundaan oprasi elektif pada periode januari-juni 2023 di RS PKU Muhammadiyah Wonosobo.

4) Pertumbuhan kunjungan rawat inap.

Goals terhadap pertumbuhan kunjungan rawat inap merupakan project yang dipegang oleh *project leader* rawat inap. Target pertumbuhan kunjungan rawat inap yang ditetapkan pada tahun 2023 oleh RS PKU Muhammadiyah Wonosobo adalah sebesar 15,98% dibanding kunjungan tahun 2022. Hasil dari implementasi *project management* oleh *project leader* terhadapcapaian pertumbuhan kunjungan rawat jalan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Target dan realisasi pertumbuhan kunjungan rawat inap

No	Bulan	Target Kunjungan yang ditetapkan	Capaian realisasi kunjungan
1	Januari	487	661
2	Februari	450	624
3	Maret	510	755
4	April	494	662
5	Mei	510	682
6	Juni	494	677
TOTAL		2945	4061

Tabel 4. Menunjukkan bahwa kunjungan rawat inap RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mampu tumbuh melebihi target tahun 2023 dimana pertumbuhan yang ditetapkan yaitu 2.945 (15.98%) melalui peran *project leader* dengan berbagai

programnya pertumbuhan kunjungan rawat inap mampu dicapai sebesar 4.061 kunjungan (22,03%) dengan demikian maka realisasi kunjungan yang dicapai melebihi target tahun 2023 yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil diatas maka diketahui bahwa budaya organisasi dan inovasi eksekusi strategi melalui *project leader* mampu memberikan dampak positif bagi RS PKU Muhammadiyah Wonosobo. Budaya RAMAH yang dibangun mampu meningkatkan kenyamanan pasien serta inovasi eksekusi strategi melalui *project leader* mampu meningkatkan produktivitas rumah sakit melalui pertumbuhan kunjungan IGD, rawat jalan, IBS dan rawat inap bahkan melampaui target tahun 2023 yang ditetapkan oleh rumah sakit. Dengan demikian maka budaya organisasi melalui *agent of change* (AoC) dan eksekusi strategi melalui *project leader* merupakan *intangible resources* (sumber daya non fisik) berupa sumberdaya manusia dan *value* rumah sakit yang diharapkan mampu membawa RS PKU Muhammadiyah Wonosobo mencapai *sustainable competitive advantage*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Penganjara Budaya Organisasi



Lampiran 2. Penganjara Budaya Organisasi oleh AoC (*Agent of Change*)



Lampiran 3. Budaya Organisasi RS PKU Muhammadiyah Wonosobo yang Ditetapkan



Lampiran 4. Artefak Budaya RAMAH Melalui Branding Salam



Lampiran 5. Artefak Budaya Organisasi RAMAH Aspek Religious (Membaca Alqur'an Setiap Pagi).



Lampiran 6. Artefak Budaya Organisasi RAMAH Aspek Religious Good Times (Bersama Sama Mendo'akan Pasien Setiap Jam 10.00 WIB).



Lampiran 7. Penanaman budaya ramah oleh AoC (*Agent of change*)



Lampiran 8. Penunjukan dan pelatihan *project leader*



Lampiran 9. Implementasi *Project Charter*



Lampiran 10. Progress report project leader kepada management rumah sakit 3 bulanan.



