

## Strategi Keberlanjutan (*Sustainability*) Pada Rumah Sakit Khusus Mata X

Bunga Anisah Harared<sup>1</sup>, Yan Rahadian<sup>2</sup>

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia

**Abstract.** *This study aims to describe the process of preparing a sustainability strategy at the X Eye Hospital (RSKM X). This research is expected to help RSKM X integrate sustainability issues into the hospital's core strategy. This is qualitative research with a case study method. The entire data is qualitative data with primary data types. In preparing the sustainability strategy this research uses stakeholder theory and a strategic CSR framework. The findings of this study are the preparation of RSKM X's sustainability strategy through four stages, namely identifying hospital activities that have an impact on social and environmental aspects, categorizing the social issues to be addressed, planning responsive and strategic hospital CSR agendas, and making hospital value propositions that are integrated with sustainability aspects.*

**Keywords.** *Hospital Sustainability; Strategic CSR; Sustainability Strategies.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penyusunan strategi keberlanjutan pada Rumah Sakit Khusus Mata X. Penelitian ini diharapkan membantu RSKM X mengintegrasikan isu keberlanjutan ke dalam strategi inti rumah sakit. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Keseluruhan datanya merupakan data kualitatif dengan jenis data primer. Dalam menyusun strategi keberlanjutan penelitian ini menggunakan teori pemangku kepentingan dan kerangka *strategic CSR*. Temuan penelitian ini adalah penyusunan strategi keberlanjutan RSKM X dilakukan melalui empat tahapan yaitu melakukan identifikasi aktivitas rumah sakit yang berdampak pada aspek sosial dan lingkungan, mengkategorikan dampak ke dalam isu sosial yang akan diatasi, merencanakan agenda CSR rumah sakit yang responsif dan strategis, serta membuat proposisi nilai rumah sakit yang terintegrasi dengan aspek keberlanjutan.

**Kata kunci.** Keberlanjutan Rumah Sakit; Strategi CSR; Strategi Keberlanjutan.

**Corresponding author.** Email: hararedbunga@yahoo.com, yan.rahadian@yahoo.com

**How to cite this article.** Harared, B. A., & Rahadian, Y. (2019). Strategi Keberlanjutan (*Sustainability*) Pada Rumah Sakit Khusus Mata X. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 367-378.

**History of article.** Received: April 2019, Revision: Juni 2019, Published: Agustus 2019

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v7i2.17030

Copyright©2019. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

### PENDAHULUAN

Istilah *sustainability* atau keberlanjutan erat kaitannya dengan pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*), *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan perencanaan jangka panjang (Desai & Chandawarkar, 2015). Isu keberlanjutan tidak lepas dari berbagai persoalan lingkungan, hingga permasalahan sosial. Kemunculan isu keberlanjutan saat ini menumbuhkan kesadaran terhadap upaya penanganan yang berkelanjutan dan melahirkan konsep CSR sebagai bagian dari strategi keberlanjutan bisnis.

Kegiatan bisnis dipandang sebagai pilar penting dalam konteks keberlanjutan, mengingat aktivitas dari kegiatan bisnis telah memberikan dampak yang nyata terhadap

kualitas kehidupan sosial, dan keberlanjutan lingkungan. Kegiatan CSR untuk menangani isu keberlanjutan yang dilakukan perusahaan saat ini seringkali hanya sebatas bentuk filantropi seperti memberikan kompensasi, bantuan atau sumbangan. Kegiatan CSR yang dilakukan sebatas filantropi seperti hanya menanamkan investasi lebih namun tidak memberikan dampak berkelanjutan bagi perusahaan dan lingkungan sosial (Sari, Syairudin, & Baihaqi, 2013). Pelaksanaan CSR perlu dilakukan melalui pendekatan strategis dengan mengintegrasikan isu keberlanjutan ke dalam strategi inti perusahaan.

Strategi keberlanjutan mengarahkan tanggung jawab sosial perusahaan saat ini untuk lebih memperhatikan upaya

menciptakan nilai-nilai bisnis yang bersamaan dengan upaya mengatasi masalah sosial kemanusiaan, dan lingkungan (Rangan, Chase, & Karim, 2012).

Penelitian Weisz, Haas, Pelikan, & Schmied (2011) menunjukkan perlunya mitigasi dan kriteria tambahan yang harus melekat pada *core business* seperti kontribusi terhadap upaya pelestarian lingkungan, serta tindakan mengurangi dampak sosial yang negatif bagi pihak internal maupun eksternal kegiatan bisnis.

Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan bahwa pentingnya untuk menyusun strategi keberlanjutan bagi perusahaan demi keberlangsungan jangka panjang.

Menyusun strategi keberlanjutan perlu dilakukan analisis secara mendalam dan kontekstual maka dipilih penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian melalui pendekatan kualitatif dilakukan karena untuk menganalisis penyusunan strategi keberlanjutan sangat dibutuhkan informasi terkait bisnis proses, aktivitas dan kegiatan rumah sakit, peraturan dan kebijakan, hingga strategi jangka panjang rumah sakit

Objek dalam penelitian studi kasus ini adalah industri kesehatan yaitu rumah sakit dengan jenis Rumah sakit Khusus Mata (RSKM) X. Menurut Mohrman & Shani (2011) saat ini isu sosial dan lingkungan pada industri kesehatan semakin krusial, rumah sakit dianggap sebagai kontributor yang signifikan memberikan dampak kerusakan lingkungan, seperti permasalahan jejak karbon, penggunaan energi yang dianggap kurang efisien, dan limbah yang dihasilkan dari kegiatan operasional, sehingga dinilai perlu bertanggung jawab terhadap kelestarian lingkungan melalui kebijakan dan strategi yang mempertimbangkan aspek keberlanjutan. Rumah sakit pada umumnya mencapai tujuan sosial sesuai dengan standar aturan dan standar etika umum, dengan tidak menunjukkan lebih banyak inisiatif (Macuda, 2016).

Pengamatan awal melalui wawancara dengan salah satu masyarakat setempat yang menyatakan bahwa limbah yang dihasilkan

dari kegiatan RSKM X dan dilepaskan ke saluran air menimbulkan bau. Hal ini dibenarkan oleh pihak rumah sakit, bahwa kondisi ini terjadi karena limbah cair rumah sakit melebihi daya tampung Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL), sehingga hasil akhir limbah cair yang dilepaskan tidak seluruhnya terolah dengan baik. Masyarakat juga menilai bahwa pihak rumah sakit belum memberikan kontribusi yang optimal dan berkesinambungan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Kondisi ini menjadi masalah sosial dan lingkungan yang dihadapi RSKM X. Ketika hal ini tidak segera diatasi oleh manajemen, dapat menimbulkan potensi pencemaran lingkungan, memicu penolakan dari masyarakat, menimbulkan kerugian bagi rumah sakit, hingga dapat mengganggu keberlanjutan rumah sakit.

Dalam prinsip keberlanjutan perusahaan perlu menempatkan atau mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan dalam setiap kebijakan dan strategi yang dijalankan. Perlunya melakukan identifikasi dampak sosial dan lingkungan akibat aktivitas perusahaan untuk menciptakan strategi keberlanjutan, RSKM X belum melakukan identifikasi dampak sosial dan lingkungan dari aktivitasnya dalam menyusun strategi saat ini.

Untuk itu rumah sakit diharapkan tidak lagi hanya terlibat dalam kegiatan atau program CSR secara umum, namun dibutuhkan cara terbaik untuk menyusun program CSR yang terintegrasi dengan nilai-nilai bisnis dan strategi perusahaan, sambil mengatasi tantangan sosial, kemanusiaan, dan lingkungan (Gazzola & Colombo, 2014).

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini bagaimana penyusunan strategi keberlanjutan pada RSKM X dengan tujuan untuk mendeskripsikan proses penyusunan strategi keberlanjutan pada RSKM X.

## KAJIAN LITERATUR

Bonn & Fisher (2011) melakukan penelitian mengenai keberlanjutan secara umum dan mengidentifikasi masalah yang dialami manajer dalam membuat perusahaan yang lebih berkelanjutan, yaitu penanganan isu

keberlanjutan hanya sebagai bagian operasional, bukan sebagai bagian strategi, akibatnya aspek-aspek keberlanjutan telah hilang dari strategi organisasi saat ini.

Weisz et al. (2011) melakukan penelitian dengan menggunakan paradigma pendekatan *socio-ecological sustainability concept* dalam menganalisis proses keberlanjutan untuk dapat dikonsepsikan di rumah sakit. Pendekatan tersebut bertujuan untuk menghindari efek jangka panjang yang tidak diinginkan akibat kegiatan rumah sakit demi mengembangkan konsep yang konsisten. Hasilnya menunjukkan perlunya mitigasi dan kriteria tambahan yang harus melekat pada *core business* rumah sakit seperti kontribusi terhadap upaya pelestarian lingkungan, serta tindakan mengurangi dampak sosial yang negatif bagi pihak internal maupun eksternal rumah sakit.

Jamieson, Wicks, & Boulding (2015) melakukan penelitian mengenai keberlanjutan rumah sakit. Penelitian mereka memberikan gambaran perlunya kerangka kerja untuk tindakan keberlanjutan lingkungan pada sektor kesehatan, dengan menyediakan contoh yang menunjukkan berbagai upaya rumah sakit di berbagai negara untuk mewujudkan praktik kesehatan yang berkelanjutan.

Di Indonesia, Sunarto (2016) melakukan penelitian mengenai manajemen lingkungan Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) X dalam rangka mewujudkan *green hospital*, dengan tujuan membuat gambaran secara sistematis dalam mewujudkan rumah sakit yang ramah lingkungan. Temuan penelitian tersebut menunjukkan kebijakan *green hospital* RSUP X merupakan salah satu kebijakan strategis rumah sakit yang menjadi salah satu pertimbangan penting dalam melaksanakan fungsi dan kegiatan rumah sakit. Upaya untuk menyelamatkan dan melestarikan lingkungan juga dilakukan RSUP X melalui penyebaran pendidikan lingkungan bagi masyarakat di sekitar rumah sakit serta menjadikan rumah sakit yang berwawasan ekologis, sehingga menjadikan inovasi tersebut sebagai keunggulan yang dimiliki RSUP X.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu dan memiliki beberapa perbedaan. Penelitian ini

menggunakan kerangka kerja (*framework*) penyusunan strategi keberlanjutan yang mengacu pada kerangka *strategic CSR* yang dikembangkan Porter dan Kramer (2006), di mana penelitian terdahulu belum mengembangkan kerangka *strategic CSR*. Penelitian ini menggunakan objek penelitian yang lebih spesifik yaitu pada jenis Rumah Sakit Khusus Mata (RSKM), sehingga diharapkan dapat memberikan pandangan yang berbeda mengenai strategi keberlanjutan.

### **Teori Pemangku Kepentingan**

Menurut Strand & Freeman (2015) teori pemangku kepentingan merupakan kumpulan ide dan ekspresi bahwa tujuan utama perusahaan adalah menciptakan nilai lebih bagi para pemangku kepentingan untuk memenuhi harapan mereka. Teori ini lebih kepada menciptakan nilai untuk pemangku kepentingan yang lebih luas sebagai tujuan utama perusahaan, di mana para pemangku kepentingan selayaknya terlibat dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks objek penelitian ini, rumah sakit perlu menyadari adanya permasalahan sosial yang dapat ditimbulkan akibat kegiatan rumah sakit dan berdampak kepada pemangku kepentingan. Dengan melibatkan para pemangku kepentingan dalam pembuatan strategi dan kebijakan rumah sakit, dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bersama antara rumah sakit dengan pemangku kepentingannya.

### **Corporate Social Responsibility (CSR)**

CSR menurut Tanudjaja (2006) dipandang sebagai bentuk kontribusi mempertanggungjawabkan dampak kegiatan perusahaan terhadap aspek sosial dan lingkungan dengan harapan memberikan manfaat kepada masyarakat dan lingkungannya. CSR merupakan bentuk implementasi dari konsep *Good Corporate Governance* yang melibatkan dan bertujuan mengembangkan masyarakat.

Layanan perawatan kesehatan atau rumah sakit berperan penting dalam menciptakan kesejahteraan sosial dan tidak luput dari keterlibatan untuk berkontribusi

terhadap lingkungan sosial melalui kegiatan dan program CSR (Ninawe, 2013).

### **Pendekatan Penyusunan Strategi Keberlanjutan**

Penelitian ini mengacu pada kerangka kerja (*framework*) yang dikemukakan Porter & Kramer (2006) yaitu kerangka *strategic CSR* dengan menggunakan empat tahapan penyusunan *strategic CSR* yaitu sebagai berikut:

1) *Identifying the points intersection*: melakukan identifikasi aktivitas perusahaan yang memberikan dampak terhadap aspek sosial dan aspek lingkungan melalui tahap *looking inside-out*, 2) *Choosing which social issues to address*: mengkategorikan dampak aktivitas perusahaan ke dalam tiga kategori isu sosial (masalah sosial umum, dampak sosial dari rantai nilai, dan dimensi sosial dari konteks kompetitif) untuk menggambarkan isu mana yang akan diatasi atau diselesaikan oleh rumah sakit. Berdasarkan *prioritizing social issue* tersebut dapat diketahui isu sosial apa yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan, sehingga dapat ditentukan permasalahan atau isu mana yang akan menjadi perhatian perusahaan, 3) *Creating a corporate social agenda*: membuat agenda sosial perusahaan yang eksplisit dan afirmatif untuk mencapai manfaat sosial dan ekonomi secara bersamaan. Agenda sosial perusahaan harus responsif terhadap pemangku kepentingan dan mengarahkan perusahaan untuk bermigrasi menuju konsep strategi CSR, 4) *Creating social dimension to the value proposition*: strategi CSR yang paling strategis terjadi ketika perusahaan menambahkan dimensi sosial pada proposisi nilainya, sehingga membuat dampak sosial menjadi bagian integral dari strategi keseluruhan.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Lambert & Lambert (2012), penelitian kualitatif bertujuan untuk memberikan ringkasan yang komprehensif berkaitan dengan peristiwa spesifik yang dialami oleh individu atau kelompok. Penelitian kualitatif ini digunakan untuk mengungkap fokus

penelitian, penelitian ini akan terpusat pada proses penyusunan strategi keberlanjutan yang tepat untuk RSKM X, serta untuk menganalisis penyusunan strategi keberlanjutan dibutuhkan informasi terkait visi dan misi, bisnis proses, aturan, kebijakan serta strategi, sehingga akan lebih banyak memahami data yang berupa narasi serta deskripsi dalam bentuk kata-kata.

Penulisan penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang dimaksudkan untuk menguji suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata secara lebih mendalam dan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berkenaan dengan “bagaimana” (*how*) atau “mengapa” (*why*) (Yin, 1994). Penelitian ini ditulis menggunakan metode studi kasus untuk menjawab pertanyaan bagaimana penyusunan strategi keberlanjutan, oleh karena itu studi kasus merupakan strategi yang tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data pada penelitian ini sebagian besar merupakan data kualitatif dengan jenis data primer. Data primer di dalam penelitian ini berupa informasi mengenai proses bisnis rumah sakit, aktivitas operasional rumah sakit, peraturan dan kebijakan, serta strategi rumah sakit yang diperoleh dari wawancara, observasi serta studi dokumen.

Wawancara semi terstruktur dilakukan kepada beberapa narasumber di antaranya Manajemen RSKM X, karyawan, pasien, dan masyarakat dengan tujuan menggali informasi dari mengenai informasi umum rumah sakit, aktivitas dan bisnis proses rumah sakit, peraturan dan kebijakan, serta informasi mengenai strategi jangka panjang rumah sakit.

Observasi juga dilakukan melalui observasi non partisipan. Peneliti hanya bertindak sebagai individu dari luar kelompok subjek yang diamati, peneliti datang melakukan observasi pada waktu tertentu dan hanya akan mengamati, mendengar, dan merasakan permasalahan yang terjadi. Observasi dilakukan untuk mengetahui aktivitas dan bisnis proses RSKM X dan menilai dampak dari aktivitas rumah sakit terhadap aspek sosial dan lingkungan.

Studi dokumen merupakan sumber data pendukung untuk melengkapi hasil wawancara maupun observasi, dengan melakukan studi dokumen pada profil, peraturan dan rencana strategi RSKM X.

### **Teknik Analisis Data**

Tahap analisis data pada penelitian ini dimulai dengan melakukan *document review* terhadap dokumen yang berkaitan dengan profil serta gambaran rencana strategi RSKM X. Selanjutnya melakukan observasi untuk memperoleh informasi terkait timbulnya permasalahan bau limbah. Observasi dilakukan melalui pengamatan terhadap aktivitas dan bisnis proses RSKM X. Data hasil *document review* dan observasi menjadi data awal peneliti dan data pendukung untuk melanjutkan ke tahap analisa berikutnya.

Tahap analisis data selanjutnya adalah melakukan wawancara kepada pemangku kepentingan RSKM X, yang terdiri dari Direktur dan manajemen, karyawan, pasien, hingga masyarakat sekitar untuk mengetahui apa saja kebijakan dan strategi jangka panjang RSKM X saat ini, dengan tujuan untuk memperoleh kesesuaian dengan hasil *document review* dan observasi.

Keseluruhan data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik *content analysis* dengan menyederhanakan data yang terdiri dari banyak kata menjadi konten yang lebih ringkas dan sesuai dengan tema penelitian (Stemler, 2001).

Penelitian ini menggunakan *content analysis* untuk memahami uraian informasi hasil wawancara secara lebih mendalam dengan mengelompokkan hasil wawancara ke dalam kategori atau ringkasan yang sesuai dengan topik dan permasalahan penelitian. Hasilnya akan dianalisa lebih mendalam dengan tujuan memperoleh pemahaman mengenai kebijakan dan strategi RSKM X. *Content analysis* juga digunakan untuk menganalisa data hasil *document review* dan hasil observasi untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai aktivitas dan bisnis proses, kebijakan dan strategi RSKM X.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Strategi RSKM X**

Konsep keberlanjutan terdiri dari aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada jajaran manajemen RSKM X, strategi RSKM X saat ini yang berkaitan dengan aspek ekonomi adalah upaya efisiensi melalui perhitungan *unit cost* penggunaan alat medis dan analisa kelayakan untuk menentukan tarif yang tepat untuk masing-masing tindakan pelayanan. Efisiensi dari segi pelayanan non medis adalah dengan melakukan perencanaan Rencana Anggaran Biaya (RAB). Masing-masing divisi melakukan perencanaan anggaran, dengan tujuan agar tidak ada pengeluaran yang sia-sia dan luput dari perencanaan.

Untuk meningkatkan *income*, RSKM X melakukan kegiatan promosi di antaranya melalui penyuluhan kesehatan yang menjangkau masyarakat, pasien, dan *provider* atau Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP), seperti mengadakan sosialisasi di beberapa puskesmas dalam bentuk pemberitahuan, penyuluhan tentang kesehatan mata, dan sekaligus memberikan informasi mengenai RSKM X kepada masyarakat, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kunjungan pasien ke RSKM X. Promosi lainnya dilakukan melalui penyebaran brosur, pemasangan spanduk, promosi melalui media dan surat kabar.

Pada aspek sosial, strategi jangka panjang RSKM X adalah peningkatan kualitas dan kinerja SDM. Dari hasil wawancara dengan Manajer SDM dan Umum RSKM X, strategi jangka panjang yang disiapkan untuk karyawan dituangkan di dalam *hospital by law* melalui pemberian *reward* berupa Penghargaan Masa Kerja (PMK) dengan jangka waktu masa kerja di atas 5 tahun, 10 tahun dan 15 tahun. *Reward* lain yang diberikan berupa jasa medis bulanan, hingga pemberian bonus.

Pelatihan juga diberikan kepada karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan yang rutin dilaksanakan satu kali dalam sebulan berdasarkan program yang telah disusun. Terkait kompensasi untuk karyawan

telah disesuaikan dengan aturan upah minimum regional (UMR) provinsi yang setiap tahunnya dilakukan revisi, diberikan tunjangan makan, tunjangan kesehatan, tunjangan kendaraan hingga bonus yang berupa pemberian jasa medik.

Perlindungan terhadap karyawan juga merupakan aspek penting dalam konsep keberlanjutan. Adanya standar operasional prosedur (SOP) yang jelas bagi setiap pekerjaan. Setiap tenaga atau pekerja medis harus menjalankan tugas sesuai dengan SOP. RSKM X memiliki kebijakan berupa program pengendalian infeksi yaitu skrining terhadap karyawan yang memiliki risiko tinggi tertular penyakit, seperti perawat, bagian gizi, petugas labor, dan petugas kamar operasi. RSKM X melakukan skrining untuk penyakit Hepatitis B kepada karyawan dengan pemberian vaksin dan imunisasi.

Strategi lainnya pada aspek sosial adalah pelayanan kepada pasien demi mewujudkan kepuasan pasien. Manajemen selalu berkomitmen terhadap mutu dan keselamatan. Strategi lainnya adalah mempersingkat waktu tunggu untuk pasien unit rawat jalan dan waktu tunggu operasi sehingga dapat meningkatkan kepuasan pasien dan mewujudkan *customer satisfaction* seperti yang tercantum pada visi dan misi RSKM X.

Strategi aspek sosial lainnya seperti program CSR atau kontribusi terhadap masyarakat dan penduduk setempat belum terlihat pada dokumen rencana strategis RSKM X. Berdasarkan wawancara dengan Direktur RSKM X, program CSR yang secara khusus dibuat untuk masyarakat belum dilakukan. Bentuk kontribusi lainnya yang dilakukan untuk masyarakat berupa pelaksanaan penyuluhan, pemberian edukasi mengenai kesehatan yang diselenggarakan sendiri oleh RSKM X. Selain itu, RSKM X menjalin kerjasama dengan Pemerintah Kota (Pemko) dengan mengikuti program-program yang diselenggarakan Pemko seperti partisipasi pemberian sumbangan dan donasi.

Strategi yang mencakup aspek lingkungan secara spesifik dan inovatif belum terlihat di dalam dokumen rencana strategis RSKM X. Berdasarkan wawancara dengan

Direktur RSKM X, komitmen terhadap lingkungan yang dilakukan saat ini adalah melalui upaya penanganan limbah. Pengelolaan limbah dikelola secara khusus sesuai dengan aturan pengelolaan limbah medis yaitu penggunaan IPAL. Komitmen terhadap aspek lingkungan seperti penggunaan energi juga belum terlihat adanya penanganan secara khusus yang inovatif, aturan yang dijalankan saat ini adalah melalui pengaturan piket oleh masing-masing petugas keamanan untuk memantau dan mengecek penggunaan listrik di setiap ruangan, di samping itu RSKM X melakukan upaya melalui penggunaan lampu hemat energi dan mengganti beberapa pendingin ruangan dengan pendingin ruangan yang hemat energi.

### **Analisis Strategi**

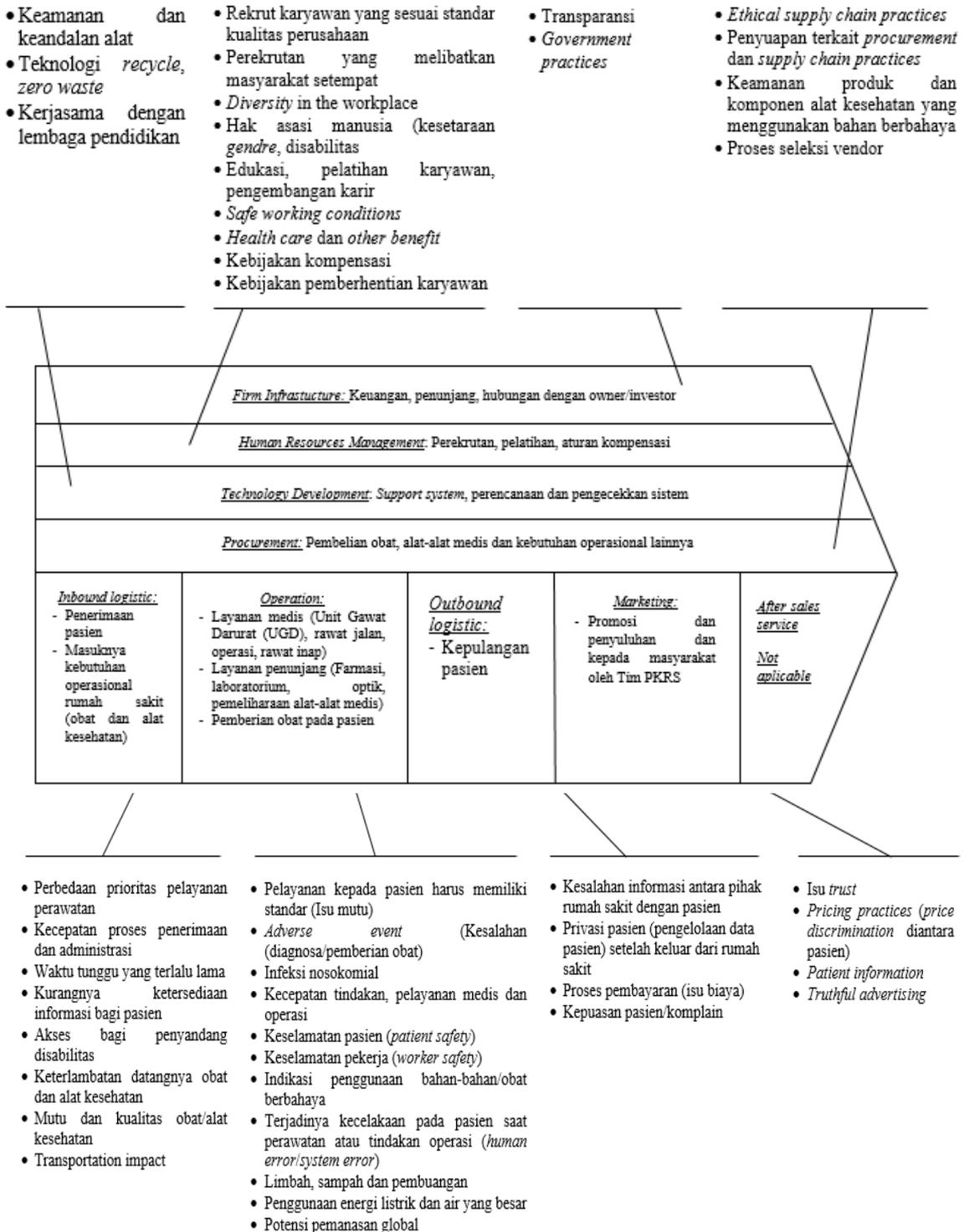
Berdasarkan evaluasi terhadap strategi RSKM X yang dijelaskan di atas, rumah sakit belum memiliki kerangka dalam menyusun strategi CSR. Sehingga ditemukan kelemahan terutama pada aspek sosial kepada warga setempat yang dinilai kurang memberikan kontribusi berkesinambungan serta belum terlihatnya inisiatif RSKM X untuk menciptakan inovasi strategi yang mengarah pada konsep keberlanjutan.

Rumah sakit dengan visi umum memberikan layanan kesehatan perlu menyadari keterlibatannya dalam kegiatan sosial dan lingkungan sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab sosial serta mengimplementasikan inisiatif yang paling tepat atau strategi CSR pada RSKM X, salah satu acuan yang bisa digunakan adalah kerangka *strategic CSR* dari Porter dan Kramer.

### **Penyusunan Strategi Keberlanjutan RSKM X**

Langkah 1: *Identifying the points intersection. Looking inside-out: Mapping the Social Impact of the Value Chain.* Tahapan ini merupakan proses identifikasi awal terhadap aktivitas atau kegiatan RSKM X yang memberikan dampak terhadap aspek sosial dan lingkungan. Aktivitas dan dampak yang akan diidentifikasi dijabarkan ke dalam bentuk

rantai nilai seperti pada Gambar 1 berikut yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara.



Gambar 1. Mapping the Social Impact of the Value Chain RSKM X  
 Sumber: Diolah kembali dari (Porter & Kramer, 2006).

Langkah 2: *Choosing which social issue to address*

Berdasarkan uraian dampak sosial dan lingkungan dari rantai nilai RSKM X,

dikembangkan menjadi isu adanya aktivitas rumah sakit, yaitu isu peningkatan taraf kesehatan mata, isu keselamatan pasien (*patient safety*), isu keselamatan karyawan

(*workers safety*), isu mutu dan pelayanan, isu lingkungan, isu kepercayaan (*trust*), isu komunikasi serta isu keberagaman hak dan asasi manusia.

Semua isu tersebut dikelompokkan ke dalam tiga kategori seperti pada Gambar 2.

<u>Generic Social Issue</u>	<u>Value Chain Social Impact</u>	<u>Social Dimension of Competitive Context</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isu peningkatan taraf kesehatan mata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isu keselamatan pasien</li> <li>- Isu keselamatan karyawan</li> <li>- Isu mutu dan pelayanan</li> <li>- Isu lingkungan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isu kepercayaan (<i>trust</i>)</li> <li>- Isu komunikasi</li> <li>- Isu keberagaman dan hak asasi manusia</li> </ul>

Gambar 2. *Prioritizing Social Issue RSKM X*  
 Sumber: Diolah kembali dari Porter & Kramer (2006)

*Generic social issue* di RSKM X merupakan isu yang dianggap penting bagi masyarakat, namun secara signifikan bukan dipengaruhi oleh aktivitas rumah sakit serta tidak memengaruhi daya saing jangka panjang rumah sakit secara signifikan.

*Value chain social impact* merupakan dampak sosial yang ditimbulkan oleh aktivitas rumah sakit.

*Social dimension of competitive context* adalah masalah sosial di lingkungan eksternal yang menjadi pendorong daya saing rumah sakit.

### Langkah 3: *Creating a corporate social agenda*

Langkah selanjutnya adalah merencanakan program atau agenda CSR yang eksplisit dan afirmatif dengan mengorganisir pendekatan strategis untuk mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan. Terdiri dari dua bagian yaitu agenda sosial yang responsef (*responsive CSR*) dan agenda sosial yang lebih kepada pendekatan strategis (*strategic CSR*).

*Responsive CSR* mencontohkan pada perilaku "*being a good corporate citizen*" yang selaras dengan upaya mengatasi isu dan permasalahan sosial yang berkembang bagi para pemangku kepentingan dan mengurangi dampak atau risiko yang dapat ditimbulkan

dari rantai nilai. *Responsive CSR* dilakukan berdasarkan adanya pemicu dari masalah *generic sosial issue* yaitu adanya isu perkembangan penyakit mata di kalangan masyarakat, maka yang dapat dilakukan rumah sakit adalah merespon isu tersebut dengan melakukan bentuk tanggung jawab berupa melaksanakan penyuluhan ke lingkungan masyarakat melalui pemberian edukasi dan informasi kepada masyarakat mengenai kesehatan mata. Bentuk dari *responsive CSR* lainnya adalah mitigasi atau mengurangi dampak yang ditimbulkan dari rantai nilai rumah sakit, yaitu dengan meminimalisasi risiko terhadap keselamatan pasien, keselamatan pekerja, dan risiko lingkungan.

Secara garis besar, *responsive CSR* dapat dilakukan RSKM X dengan membuat kebijakan *patient safety* yang lebih afirmatif dengan membangun budaya *safety culture* yang diimplementasikan melalui *code of conduct*, melakukan upaya manajemen lingkungan melalui program pengurangan sampah dan bahan habis sekali pakai, meningkatkan kinerja lingkungan, melaksanakan program pelatihan dengan menanamkan pemahaman CSR kepada seluruh karyawan.

Untuk agenda sosial dengan pendekatan strategis atau *strategic CSR* dapat dilakukan rumah sakit dengan penyebaran pendidikan

lingkungan, merencanakan program *green hospital*, meningkatkan kerjasama dengan lingkungan sosial dengan lebih banyak melakukan dialog bersama pemangku kepentingan melalui *community engagement*, pemberdayaan masyarakat, program pemasaran yang lebih terintegrasi dengan tidak sebatas pada penyuluhan kesehatan namun juga menambahkan aspek lingkungan ke dalam program pemasaran. Hal ini dapat menghasilkan manfaat untuk rumah sakit dan masyarakat.

#### Langkah 4: *Creating social dimension to the value proposition*

Proposisi nilai (*value proposition*) dalam strategi keberlanjutan merupakan suatu pernyataan tentang bagaimana pesan dan nilai perusahaan akan disampaikan kepada para pemangku kepentingan sehingga menjadi nilai yang khas dan membuat aspek-aspek sosial terintegrasi dengan strategi perusahaan secara keseluruhan (Walters & Lancaster, 2000). Membuat proposisi nilai RSKM X harus mempertimbangkan tiga aspek keberlanjutan yaitu aspek ekonomi, aspek sosial, dan aspek lingkungan, dengan mengatasi permasalahan dengan berbagai solusi, seperti meningkatkan taraf kesehatan mata, menjaga mutu dan kualitas pelayanan, memprioritaskan hak-hak pasien serta menjalankan program-program CSR yang bermanfaat bagi tiga aspek di atas. Dengan mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam proposisi nilai dapat menghasilkan manfaat baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan para pemangku kepentingan (Gilles & Christine, 2016).

#### SIMPULAN

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara serta pengamatan, strategi dan program CSR yang dilakukan RSKM X saat ini masih berorientasi untuk jangka pendek dan belum menunjukkan adanya persepsi konsep keberlanjutan yang optimal, serta belum dilakukannya proses pengidentifikasian yang sesuai dengan kerangka *strategic CSR*.

Menyusun strategi keberlanjutan RSKM X yang mengacu pada kerangka *strategic CSR* dilakukan melalui empat tahapan. Pertama

melakukan identifikasi dampak sosial dan dampak lingkungan dari proses bisnis rumah sakit. Kedua melakukan penilaian dampak ke dalam kategori isu sosial yang terdiri dari *generic social issue*, *value chain social impact*, serta *social dimensions of competitive context*. Tahap ketiga membuat program atau agenda sosial rumah sakit yang responsif dan strategis, serta tahap keempat *creating social dimension to the value proposition*.

Hasil penelitian menunjukkan kesesuaian dengan teori pemangku kepentingan, yaitu memberikan gambaran dalam membantu perusahaan mengelola dan mengidentifikasi secara lebih spesifik isu sosial dan lingkungan dari aktivitas perusahaan yang berdampak kepada pemangku kepentingan. Dengan melibatkan para pemangku kepentingan dalam pembuatan strategi dan kebijakan dapat memberikan nilai tambah dan manfaat bersama antara perusahaan dengan pemangku kepentingannya.

Melalui penyusunan strategi keberlanjutan, rumah sakit dapat lebih menyadari adanya dampak sosial dari kegiatan rumah sakit, di mana dampak tersebut merupakan bagian dari tanggung jawab rumah sakit untuk dilesaikan, tidak hanya dengan kegiatan filantropi, melainkan melalui pendekatan strategis dengan mengintegrasikan dampak sosial dan lingkungan ke dalam bagian strategi inti.

Penelitian ini hanya menggunakan satu jenis kerangka kerja penyusunan strategi keberlanjutan yaitu kerangka *strategic CSR*, sehingga tidak menggunakan kerangka kerja lain sebagai pembanding. Selain itu, penelitian ini tidak memasukkan langkah *looking outside-in* yang terdapat pada kerangka kerja *strategic CSR* dikarenakan aspek-aspeknya yang sulit dikontrol dan cakupan yang terlalu luas.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penerapan kerangka *strategic CSR* dengan menggunakan unit analisis yang berbeda, menyertakan langkah *looking outside-in* untuk dipertimbangkan dalam menyusun strategi keberlanjutan. Penelitian selanjutnya juga diharapkan

melakukan observasi lebih mendalam seperti melakukan observasi partisipan untuk memperoleh data yang lebih akurat, serta menggunakan data kuantitatif untuk lebih memperkaya data di mana data kuantitatif tidak digunakan pada penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability : the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1). <https://doi.org/10.1108/02756661111100274>
- Desai, P., & Chandawarkar, M. R. (2015). CSR Practices and Sustainability of Health Care Organizations. *Journal of Exclusive Management Science*, 4(8), 4–9.
- Gazzola, P., & Colombo, G. (2014). CSR Integration into the Corporate Strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 16(2), 331–338.
- Gilles, N., & Christine, L. (2016). The Sustainable Value Proposition of PSSs: The Case of ECOBEL. *Procedia CIRP*, 47, 12–17. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.03.043>
- Jamieson, M., Wicks, A., & Boulding, T. (2015). Becoming Environmentally Sustainable in Healthcare: An Overview. *Australian Health Review*, 39(4), 417–424. <https://doi.org/10.1071/AH14086>
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Editorial: Qualitative Descriptive Research - An Acceptable Design. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 255–256.
- Macuda, M. (2016). Corporate Social Responsibility-A New Trend in Hospital Accounting? *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego W Katowicach*.
- Mohrman, S. A., & Shani, A. B. (2011). *Organizing for Sustainability*. Bingley: Emerald Group Publishing.
- Ninawe, A. (2013). Setting New Agenda: Critical Study of Perspectives of CSR Practices in Indian Private Corporate Hospitals. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(4).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Rangan, K., Chase, L. A., & Karim, S. (2012). *Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It*.
- Sari, D. P. S., Syairudin, B., & Baihaqi, I. (2013). Perancangan Aktivitas Corporate Social Responsibility (CSR) yang Selaras dengan Strategi Perusahaan dengan Mempertimbangkan Keberadaan Supplier dan Konsumen. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVIII*.
- Stemler, S. (2001). An Overview of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17).
- Strand, R., & Freeman, R. E. (2015). Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia. *Journal of Business Ethics*, 127, 65–85. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1792-1>
- Sunarto. (2016). Manajemen Lingkungan Rumah Sakit dalam rangka Mewujudkan Green Hospital. *Proceeding Biology Education Conference*, 13(1), 757–762.
- Tanudjaja, B. B. (2006). Perkembangan Corporate Social Responsibility di Indonesia. *Jurnal Desain Komunikasi Visual Nirmana*, 8(2).
- Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing Value Strategy through the Value Chain. *Management Decision*,

38(3), 160–178.

Weisz, U., Haas, W., Pelikan, J. M., & Schmied, H. (2011). Sustainable Hospitals: A Socio-Ecological Approach. *GAIA - Ecological Perspectives for*

*Science and Society - Oekom Verlag, 20(3), 191–198.*

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.). Beverly Hills: Sage Publishing.

