

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam proses manajemen, perencanaan sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Perencanaan tersebut sebagai acuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga dapat membantu kita melakukan evaluasi secara berkala untuk menjamin tercapainya tujuan (Dadang, 2008).

Rumah Sakit sebagai produsen pelayanan kesehatan harus mampu mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal maupun internal dan mengetahui posisinya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menjauhi ancaman yang akan datang. Rumah Sakit yang memiliki perencanaan strategis akan memimpin dalam pengelolaan Rumah Sakit dan sesuatu yang diharapkan di masa depan dapat terwujud. Perencanaan strategis mempunyai peranan yang penting untuk dapat menjawab tuntutan lingkungan eksternal dan internal di sekitar Rumah Sakit (Trisnantoro, 2008).

Rumah Sakit harus mempunyai rencana strategis bisnis yang baik agar tujuan efisiensi, kemandirian dan pengembangan dalam organisasi dapat tercapai. Otonomi yang diberikan pada Rumah Sakit memberikan kesempatan untuk menyusun rencana bisnis yang visibel dalam bentuk rencana bisnis strategis. Perencanaan strategis membuat organisasi lebih proaktif dalam menentukan masa depan organisasi.

Rencana strategis membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional (David, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Ehreth (2004) diketahui bahwa setiap evaluasi pelayanan membutuhkan perencanaan yang efektif sehingga dapat meningkatkan pelayanan. Penelitian Tobing (2010) menyatakan bahwa perlu adanya perencanaan strategis yang baik untuk mendukung pelaksanaan pelayanan di Rumah Sakit.

Selain untuk tujuan efisiensi, kemandirian dan pengembangan, dengan perencanaan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhapna (2014) menyatakan bahwa perencanaan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Aji (2016) yang menyatakan bahwa perencanaan strategi bisnis memungkinkan rumah sakit untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang ada serta berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan Setiaman (2016) menyatakan bahwa keberadaaan rencana strategi bisnis dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan di RS.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Arosuka merupakan Rumah Sakit daerah di Kabupaten Solok yang didirikan sejak tahun 2007. RSUD Arosuka telah berstatus sebagai Rumah Sakit tipe C yang telah mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis terbatas. Terdapat empat macam pelayanan spesialis dasar yang tersedia yakni pelayanan penyakit dalam, pelayanan bedah, pelayanan kesehatan anak, serta pelayanan kebidanan dan kandungan. Dalam mendukung dan memberikan pelayanan tersebut serta melakukan pengembangan Rumah Sakit maka RSUD Arosuka telah

menyusun 3 periode Rencana Strategi (Renstra) yaitu Renstra tahun 2007-2011, Renstra 2011-2015 dan Renstra 2016-2020. Namun dalam kurun waktu tersebut Rumah Sakit tidak mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada indikator kinerja pelayanan, keuangan dan pengembangan pelayanan.

Penilaian terhadap mutu pelayanan, efisiensi pelayanan serta tingkat keberhasilan Rumah Sakit dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dapat dilihat dari berbagai indikator tingkat pemanfaatan sarana pelayanan Rumah Sakit. Indikator-indikator tersebut adalah *Bed Occupation Rate* (BOR), *Average Length of Stay* (AvLOS), dan *Turn Over Interval* (TOI) (Depkes RI, 2005).

Jika dilihat berdasarkan kualitas pelayanan, terdapat berbagai indikator yang digunakan seperti BOR (*Bed Occupancy Rate*), AvLOS (*Average Length of Stay*), BTO (*Bed Turn Over*), TOI (*Turn Over Interval*), GDR (*Gross Death Rate*), dan NDR (*Nett Death Rate*). Berdasarkan data awal keseluruhan indikator tersebut pada tahun 2013-2015, belum memenuhi standar pelayanan. BOR pada tahun 2013-2015 secara berturut-turut yaitu 27.02%, 17.31% dan 19.85% sedangkan standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan RI yaitu 70-80%. LOS pada tahun 2013-2015 secara berturut-turut yaitu 3.2 hari, 3.1 hari dan 3 hari, sedangkan standar yang ditetapkan yaitu 6-9 hari. BTO dari tahun 2013-2015 yaitu 23.8 kali, 15.68 kali dan 17.73 kali sedangkan standar adalah sebesar 40 -50 kali. TOI pada tahun 2013-2015 yaitu 11.2 hari, 19.2 hari dan 16 hari sedangkan standar yaitu 1-3 hari. Berdasarkan indikator kinerja pelayanan ini dapat disimpulkan bahwa pelayanan di Rumah Sakit belum optimal dan belum menerapkan efisiensi terhadap pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan kinerja keuangan pada tahun 2015 diketahui bahwa program dan kegiatan RSUD Arosuka dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Solok dengan total seluruh anggaran adalah Rp 9.062.337.477,-. Dari total seluruh anggaran tersebut telah terealisasi sebesar Rp. 7.023.233.501 atau sebesar 77.49%. Selain itu untuk pencapaian pengembangan pelayanan yang dilakukan Rumah Sakit baru mencapai 65% (Laporan Tahunan RSUD Arosuka, 2015).

RSUD Arosuka juga masih memiliki keterbatasan tenaga medis bila dibandingkan dengan Permenkes RI No. 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perijinan RS tipe C yang harus menyediakan pelayanan sebanyak 9 orang dokter umum untuk pelayanan medik dasar, 2 orang dokter spesialis untuk setiap jenis pelayanan medis dasar dan 1 orang dokter spesialis untuk setiap pelayanan medik penunjang. Jika dilihat berdasarkan standar tersebut RSUD Arosuka baru memiliki satu orang tenaga tetap dokter spesialis dari 4 pelayanan medis dasar (25%) dan RSUD Arosuka belum memiliki dokter spesialis penunjang medik (0%), sehingga untuk pelayanan tersebut dilakukan melalui kerjasama kontrak dan referral (Laporan Tahunan RSUD Arosuka, 2015). Secara keseluruhan menurut Permenkes RI No. 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan RS, persentase tercapainya standar RSUD Arosuka pada tahun 2014 dan 2015 yaitu 77,77% dan 75%, hal ini belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu 100%.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur RSUD Arosuka, saat ini Rumah Sakit telah mempunyai dokumen perencanaan strategis dalam bentuk yang masih sangat sederhana, dimana hanya melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal saja

tanpa melakukan analisis lebih lanjut, sehingga belum tergambaran *posisioning* organisasi dan pengembangan organisasi kedepan. Akibatnya dalam penyusunan Rencana Bisnis Anggaran dan Rencana Kegiatan Anggaran SKPD tiap tahunnya sering tidak berpedoman kepada Renstra yang ada karena tidak sesuai lagi dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti dengan melakukan penelaahan pada tiga periode Renstra yaitu Renstra tahun 2007-2011, Renstra 2011-2015 dan Renstra 2016-2020 diketahui masih ditemukannya substansi pembahasan Renstra yang dicontoh dari tahun sebelumnya. Hal ini terlihat dari tidak adanya pembaharuan dalam analisis lingkungan yang meliputi isu internal dan eksternal di Rumah Sakit.

Hasil analisis terhadap Renstra RSUD Arosuka Kabupaten Solok diketahui bahwa faktor-faktor internal yang merupakan kelemahan dan berpengaruh terhadap kinerja RSUD Arosuka adalah masih kurangnya jumlah gedung pelayanan, masih kurangnya peralatan medis dan non medis, belum maksimalnya pemanfaatan sarana Instalasi Pengelolaan Air Limbah (IPAL), sebagian besar dokter Spesialis masih merupakan tenaga kontrak dan residen serta tidak tinggal di Kabupaten Solok, belum adanya tenaga Informasi dan Teknologi (IT), perekam medis belum terlatih, belum adanya Sistem Informasi Manajemen (SIM) RS serta *billing system* dan rekam medis masih dilakukan secara manual, kurangnya Promosi Rumah Sakit kepada masyarakat, sistem *reward & punishment* dalam pembagian jasa belum terlaksana secara optimal, penerapan SPO Pelayanan belum berjalan maksimal dan komite medik serta komite keperawatan belum berperan secara optimal. Fenomena yang ada tersebut merupakan gambaran dari kurang optimalnya pemanfaatan Renstra RSUD

Arosuka sehingga Rumah Sakit belum maksimal dalam melakukan pengembangan dan peningkatan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Analisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka Kabupaten Solok.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana Analisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka Kabupaten Solok.

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah menganalisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka Kabupaten Solok.

2. Tujuan Khusus

- a. Diketahuinya kondisi eksternal dan internal Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka Kabupaten Solok sebagai dasar penyusunan Rencana Strategi.
- b. Diketahuinya *positioning* Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka Kabupaten Solok berdasarkan analisis situasi saat ini.
- c. Diketahuinya rekomendasi alternatif rencana strategi yang sesuai dengan *positioning* Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka Kabupaten Solok.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi RSUD Arosuka

Hasil Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk penyusunan Dokumen Rencana Strategi RSUD Arosuka Tahun 2017-2021 untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Manfaat Bagi Program Studi Kesmas FK UNAND

Sebagai bahan evaluasi proses belajar mengajar dengan memperhatikan kemampuan mahasiswa dalam menerapkan materi-materi yang telah didapatkannya selama proses perkuliahan.

3. Manfaat Bagi Mahasiswa/Peneliti

Untuk menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman dalam menerapkan teori khususnya perencanaan strategis yang diperoleh selama mengikuti pendidikan pada Program Studi Kesehatan Masyarakat Peminatan Kajian Administrasi Rumah Sakit FK UNAND