

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Andalas (RSGM Unand) sudah beroperasi selama lima tahun lebih sejak tahun 2018, namun masih belum berhasil mengejar ketertinggalannya dari rumah sakit sejenis yang berada di tingkat regional dan nasional. RSGM Unand merupakan Rumah Sakit Khusus tipe B yang juga berfungsi sebagai rumah sakit pendidikan di bawah Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Andalas. RSGM Unand dinilai setara dengan RSGM Baiturrahmah untuk wilayah Sumatera Barat, namun RSGM Unand masih memiliki banyak permasalahan, diantaranya yaitu target kunjungan pasien rawat jalan tidak tercapai, pelayanan rawat inap dan kamar operasi belum berjalan, serta terdapat beberapa kekurangan pada pelayanan penunjang medis yang juga belum berjalan.

Jumlah kunjungan pasien rawat jalan di RSGM Unand mengalami penurunan dari 8.896 pada tahun 2022 menjadi 6.646 pasien pada tahun 2023, sehingga target yang telah ditetapkan sebanyak 10.000 pasien untuk tahun 2023 tidak tercapai. Sebagai perbandingan, jumlah kunjungan pasien rawat jalan di RSGM Baiturrahmah mencapai 20.000-30.000 pasien setiap tahunnya. RSGM Unand sudah melakukan upaya peningkatan jumlah kunjungan pasien rawat jalan dengan membentuk poliklinik eksekutif pada tahun 2022, namun jumlah kunjungan tetap tidak menunjukkan peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa RSGM Unand belum bisa menjadi rumah sakit pilihan bagi masyarakat.

Permasalahan juga terjadi pada pelayanan rawat inap yang belum berjalan hingga saat ini, sehingga target kinerja rawat inap untuk tahun 2023 sebesar 20%

tidak tercapai. Begitu juga dengan pelayanan penunjang medis di RSGM Unand, beberapa pelayanan diantaranya belum dapat berjalan sendiri sehingga harus bekerja sama dengan pihak lain, seperti pelayanan gizi bekerja sama dengan Rumah Sakit Unand, pelayanan darah bekerja sama dengan PMI Kota Padang, dan pelayanan laboratorium bekerja sama dengan laboratorium Pramita Padang. Hal ini menunjukkan bahwa RSGM Unand masih memiliki banyak keterbatasan dan kekurangan dalam pelayanan yang seharusnya sudah menjadi standar sebuah Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut menurut Peraturan Pemerintah No. 47 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumahsakit.

Kondisi seperti ini akan berdampak pada penurunan kualitas pelayanan yang dapat merusak kepercayaan pasien terhadap RSGM Unand, dan akhirnya bisa mengakibatkan penurunan jumlah kunjungan secara terus-menerus. Hal ini tentunya juga berdampak pada pertumbuhan pendapatan RSGM Unand yang masih tergolong kecil dari tahun 2018 hingga tahun 2023. Pendapatan RSGM Unand pada tahun pertama adalah sebesar Rp364.516.900 dan pada tahun ke-6 sebesar Rp678.734.263, sehingga rata-rata pendapatan RSGM Unand dalam satu bulan adalah sebesar Rp35.000.000 – Rp55.000.000. Dengan kondisi pendapatan seperti ini, RSGM Unand mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan operasional sehingga belum bisa mandiri dan masih dibantu oleh fakultas untuk membiayai aktivitas penyelenggaraan rumah sakitnya.

Upaya - upaya untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di RSGM Unand sudah dilakukan, namun belum menunjukkan perubahan yang signifikan dari tahun ke tahun. RSGM Unand juga dihadapkan pada persaingan secara global dengan berbagai situasi dan kompetisi, antara lain dalam pelaksanaan jaminan kesehatan

nasional, digital hospital, dan akreditasi nasional, dimana seluruh rumah sakit di Indonesia harus terus berbenah diri agar tetap menjadi rumah sakit pilihan bagi masyarakat yang memerlukan layanan kesehatan (Karmawan, 2018). Adanya perubahan-perubahan regulasi juga menjadi tantangan bagi penyelenggaraan layanan kesehatan sehingga rumah sakit dituntut untuk lebih proaktif dan selalu memikirkan cara-cara untuk beradaptasi dengan lingkungan agar dapat tetap bertahan menghadapi situasi yang ada (Widharta, 2013). Oleh karena itu, diperlukan upaya dan strategi yang lebih komprehensif melalui perumusan rencana strategi RSGM Universitas Andalas agar dapat mencapai visi yang telah ditetapkan dan memastikan keberlanjutan organisasinya.

RSGM Unand sudah memiliki dokumen rencana strategi, namun masih memiliki beberapa kelemahan, yaitu: 1) Pembuatan rencana strategi hanya dilakukan secara sederhana oleh dua orang tim manajemen tanpa melibatkan *stakeholder* rumah sakit dan tidak melalui tahapan yang sesuai dengan konsep perumusan strategi, 2) Faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi RSGM Unand diidentifikasi tanpa melalui analisis situasi secara menyeluruh dan tidak disertakan dengan bukti yang ilmiah, 3) Tidak dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan matriks dalam merumuskan alternatif strategi dan pengambilan keputusan strategi. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan yang dilakukan oleh RSGM Unand belum matang. Rencana strategi yang dimiliki saat ini belum dapat menggambarkan *positioning* RSGM Unand sehingga rumah sakit pun belum memiliki pedoman dan arah yang jelas dalam penetapan strategi dan penyusunan rencana program yang akan dilakukan untuk RSGM Unand kedepannya.

Kondisi perencanaan yang belum matang seperti saat ini akan memberi dampak jangka panjang terhadap RSGM Unand, dimana rumah sakit akan kewalahan dalam menghadapi masalah yang muncul dan dapat mengalami kerugian karena ketidaksiapan. Perencanaan yang tidak baik juga dapat menimbulkan rasa optimisme yang berlebihan dan kurang realistis dalam melihat kondisi organisasi sehingga akan menyulitkan pada tahap eksekusi (Haq, 2014; Nurhapna, 2014). Oleh karena itu, melalui penelitian ini akan dilakukan perencanaan strategi RSGM Unand berdasarkan konsep perumusan strategi oleh Fred R. David (2017) agar dihasilkan rencana strategi yang komprehensif dan implementatif untuk RSGM Unand. Konsep ini memiliki tiga tahapan, yaitu tahap input (*input stage*) untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal rumah sakit, kemudian menganalisis posisi organisasi rumah sakit pada tahap pencocokan (*matching stage*) untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi dan pada tahap keputusan (*decision stage*) akan ditetapkan strategi yang terpilih untuk diimplementasikan. Melalui perumusan rencana strategi ini, akan membantu RSGM Unand untuk mengidentifikasi tujuan jangka panjang dan mengetahui posisi organisasinya serta memberi arah dan strategi yang tepat untuk mencapainya.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apa visi dan misi RSGM Universitas Andalas untuk tahun 2025-2029?
- b. Bagaimana kondisi lingkungan eksternal RSGM Universitas Andalas dan apa saja faktor yang menjadi peluang dan ancaman?

- c. Bagaimana kondisi lingkungan internal RSGM Universitas Andalas dan apa saja faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan?
- d. Bagaimana *positioning* Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Andalas saat ini?
- e. Apa rekomendasi strategi yang tepat untuk pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Andalas?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Umum**

Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan rencana strategi untuk Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Andalas tahun 2025 - 2029.

#### **1.3.2. Tujuan Khusus**

- a. Merumuskan visi dan misi RSGM Universitas Andalas untuk tahun 2025-2029.
- b. Menganalisis kondisi lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi RSGM Universitas Andalas.
- c. Menganalisis kondisi lingkungan internal untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki RSGM Universitas Andalas.
- d. Mengetahui *positioning* RSGM Universitas Andalas berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal saat ini.
- e. Menyusun rekomendasi rencana strategi yang sesuai dengan posisi RSGM Universitas Andalas.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Bagi RSGM Unand**

Dengan adanya perencanaan strategi dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan membantu manajemen RSGM Unand dalam mengidentifikasi tujuan jangka panjang dan prioritas strategi yang tepat untuk mencapai visinya, serta dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengelolaan internal RSGM dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja RSGM Unand.

### **1.4.2. Manfaat Bagi Universitas**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi Universitas Andalas sebagai pemilik dalam menentukan kebijakan kedepannya terkait keberlangsungan penyelenggaraan RSGM Unand.

### **1.4.3. Manfaat Bagi Masyarakat**

Dari implementasi perencanaan strategi ini diharapkan dapat membawa dampak positif dalam pelayanan, pengobatan, dan pengalaman pasien sehingga dapat meningkatkan kepuasan pasien secara keseluruhan, serta menjadikan masyarakat luas lebih mengenal RSGM dan mau memanfaatkan RSGM Unand sebagai sarana pelayanan kesehatan untuk memeriksakan kesehatannya.