

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Fadhila Batusangkar yang merupakan rumah sakit khusus tipe C sudah beroperasi sejak tahun 2016. Permasalahan – permasalahan yang dihadapi oleh RSIA Fadhila Batusangkar didasarkan dari indikator kinerja yang tidak tercapai meliputi aspek keuangan rumah sakit serta kinerja rawat inap yang belum efisien, kunjungan rawat jalan dan terdapatnya kekurangan pada pelayanan penunjang medis.

Beberapa indikator kinerja rumah sakit yang tidak tercapai dari prespektif keuangan seperti *Return of Investment* (ROI) tahun 2023 sebesar 18,08% dengan target 30%, *Cash Ratio* sebesar 37,67% dengan target 50% dan *Current Ratio* sebesar 1,86 dengan target 2. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan berada dalam kondisi keuangan yang tidak sehat dan perlu dilakukannya tindak lanjut agar dapat mendukung tujuan jangka panjang. Kinerja dari perspektif bisnis internal yang belum efisien tergambarkan melalui indikator – indikator meliputi *Bed Occupancy Ratio* (BOR), *Average Length of Stay* (ALOS), *Turn Over Interval* (TOI), *Gross Death Rate* (GDR) dan *Net Death Rate* (NDR).

BOR RSIA Fadhila pada tahun 2021, 2022 dan 2023 secara berurut dengan capaian 36,8%, 63,9% dan 73,3%. Kemudian indikator ALOS pada tahun 2021, 2022 dan 2023 secara berturut – turut mencapai 4 hari. Selanjutnya indikator BTO pada tahun 2021 mencapai 50 kali, tahun 2022 mencapai 76 kali, dan pada tahun 2023 mencapai 73 kali. Indikator TOI pada tahun 2021, 2022 dan 2023 dengan rata - rata 2 hari. Nilai ideal dari ketetapan *Barber Johnson* terhadap indikator

BOR adalah 75% – 85%, indikator ALOS adalah 3 – 12 hari, indikator TOI adalah 1- 3 hari dan untuk indikator BTO adalah >30 kali. Indikator – indikator tersebut setelah dimasukkan ke dalam grafik *Barber Johnson*, berada diluar daerah efisien, yang berarti penggunaan tempat tidur pada periode tersebut masih belum efisien. Hal ini mengindikasikan perlunya perluasan fasilitas, seperti penambahan tempat tidur, peralatan medis, atau bahkan ruangan tambahan untuk menampung pasien.

Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh RSIA Fadhila saat ini sudah memenuhi ketentuan batas minimal dari yang ditentukan oleh PP RI Nomor 47 Tahun 2021. Namun, pelayanan penunjang masih berkerja sama dengan pihak lain, seperti pelayanan radiologi dengan pihak RSUD M. Ali Hanafiah dan pelayanan darah berkerja sama dengan PMI Tanah Datar. Hal ini menunjukkan bahwa RSIA Fadhila masih memiliki keterbatasan dalam pelayanan kesehatan.

Permasalahan tersebut akan berdampak kepada kepuasan pasien terhadap pelayanan di RSIA Fadhila. Penelitian yang dilakukan oleh Fitri, S (2024) di RSIA Fadhila terhadap kepuasan pasien, kualitas pelayanan dan minat berkunjung kembali, dimana hasil penelitian pada dimensi bukti fisik (*Tangible*) indikator yang mendapatkan nilai terendah yaitu ketersediaan sarana, ruang rawat inap yang bersih/ nyaman dan penampilan petugas yang rapi. Sedangkan kepuasan pasien di RSIA Fadhila pada penelitian tersebut dipersepsikan sedang, ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang memenuhi harapan mereka, namun masih ada yang perlu perbaikan atau peningkatan.

Dampak lain terhadap pendapatan RSIA Fadhila Batusangkar dalam kurun waktu tiga tahun terakhir melihat rasio Beban Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) sebesar 85% (2021), 95% (2022) dan 90% (2023). Rasio

BOPO dikatakan efisien jika bernilai $< 85\%$. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat efisien rumah sakit masih belum optimal dalam menutup beban operasional dengan pendapatan operasionalnya. Hal ini sejalan dengan penurunan kunjungan. Kunjungan rawat jalan, pasien dengan status pembayaran umum pada tahun 2021 sudah mencapai 82% dari target rumah sakit. Namun, pada tahun 2022 dan 2023 capaian tersebut mengalami penurunan yaitu 80% dan 58% dari target rumah sakit. Sementara itu, kunjungan rawat jalan BPJS dengan capaian 39% pada tahun 2021, tahun berikutnya sebesar 52% (2022) dan 59% (2023) yang juga tidak mencapai target. Sedangkan besaran presentase cakupan kepesertaan JKN penduduk Tanah Datar pada tahun 2022 sebesar 64,91% dan pada tahun 2023 meningkat menjadi 70,3% (Badan Pusat Statistik, 2023) Hal ini perlu menjadi perhatian RSIA Fadhila seiring dengan peningkatan persentase kepesertaan JKN menandakan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya asuransi kesehatan.

Upaya dalam menghadapi permasalahan tersebut sudah dilakukan oleh RSIA Fadhila, seperti pembuatan rencana strategi. Namun, rencana strategi ini berakhir di tahun 2025 dan tidak relevan dengan kondisi lingkungan saat ini. Sementara masih terdapat indikator – indikator yang tidak tercapai dari persepektif keuangan, bisnis internal dan persepektif pelanggan. Adapun perubahan – perubahan kondisi lingkungan atau tantangan yang dihadapi seperti transformasi kesehatan di bidang teknologi yang mewajibkan seluruh fasilitas kesehatan termasuk rumah sakit menggunakan Rekam Medis Elektronik (RME) yang terintegrasi dengan SATUSEHAT, serta perubahan yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan berupa pergantian kebijakan klasterisasi kelas rawat inap menjadi Kelas Rawat Inap

Standar (KRIS) dengan menetapkan dua belas kriteria yang harus dipenuhi rumah sakit (Indriani, 2022).

Seiring dengan perubahan lingkungan yang menjadi tantangan rumah sakit, serta kinerja rumah sakit yang belum efisien maka perlu dilakukan rancangan rencana strategis yang berbasis manajemen strategis. Rencana strategis ini harus dapat menjelaskan mengenai situasi rumah sakit saat ini, memberikan arahan bagaimana implementasi seharusnya dan bagaimana sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai target yang ditetapkan. Agar dapat bersaing di pasar global, rumah sakit harus berkomitmen untuk mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berubah melalui perencanaan strategis (Kotler, 2018). Sehingga perencanaan strategis memungkinkan rumah sakit untuk mengantisipasi perubahan kondisi, memberikan gambaran mengenai jalan yang dituju, dan menyesuaikan strategi secara dinamis agar tetap relevan dan kompetitif. (Jauch dan Glueck, 2004; Grant, 2016).

Oleh karena itu, rencana strategi seharusnya menjadi pedoman utama bagi manajemen puncak dari suatu organisasi dalam menghadapi tantangan – tantangan perubahan lingkungan. Konsep perencanaan strategi yang digunakan menurut Fred R. David (2017) memiliki kerangka kerja yang sistematis untuk merumuskan dan mengimplementasikan rencana strategi yang dihasilkan. Konsep ini memiliki tiga tahapan ; 1) Tahap input (*input stage*) untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal rumah sakit, 2) Tahap pencocokan (*matching stage*) guna menganalisis posisi organisasi rumah sakit untuk merumuskan alternatif-alternatif strategi, 3) tahap keputusan (*decision stage*) menetapkan strategi yang terpilih untuk diimplementasikan. Dari penelitian ini diharapkan akan dihasilkan Perencanaan Strategis RSIA Fadhila yang komprehensif dan implementatif.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang maka dirumuskan masalah bagaimana rencana strategi RSIA Fadhila Batusangkar dan rencana implementasi yang dapat dijalankan untuk mencapai strategi.

1.3 Tujuan

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan dari penelitian ini adalah diketahuinya rencana strategi untuk Rumah Sakit Ibu dan Anak Fadhila Tahun 2026 – 2030.

1.3.2 Tujuan Khusus

- Mengetahui visi dan misi RSIA Fadhila sudah relevan dengan kondisi saat ini.
- Mengetahui kondisi internal dan eksternal Rumah Sakit Ibu dan Anak Fadhila sebagai dasar penyusunan rencana strategi bisnis
- Mengetahui *positioning* strategis Rumah Sakit Ibu dan Anak berdasarkan analisa situasi saat ini
- Mengetahui rekomendasi alternatif rencana strategi yang sesuai dengan *positioning* Rumah Sakit Ibu dan Anak Fadhila Batusangkar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Rumah Sakit Ibu dan Anak Fadhila

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam penyusunan Rencana Strategi Rumah Sakit Ibu dan Anak Fadhila Batusangkar Tahun 2026 – 2030 untuk mencapai tujuan organisasi.

1.4.2 Bagi Program Studi Kesmas Fakultas Kedokteran Unand

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi proses belajar mengajar dengan memperhatikan kemampuan mahasiswa dalam menerapkan materi-materi yang telah didapatkannya selama proses perkuliahan dan hasil penelitian juga dapat bermanfaat bagi disiplin ilmu program studi.

1.4.3 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 Rumah Sakit Ibu dan Anak serta memiliki kemauan untuk memanfaatkan RSIA Fadhila sebagai sarana pelayanan kesehatan untuk memeriksakan kesehatannya.

