

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelayanan Rumah Sakit Khusus Bedah (RSKB) Ropanasuri dalam beberapa tahun terakhir menghadapi permasalahan yang perlu mendapat perhatian serius. Sebagai salah satu rumah sakit khusus di Sumatera Barat, RSKB Ropanasuri memiliki mandat strategis untuk menyediakan layanan unggulan di bidang bedah ortopedi, urologi, onkologi, jantung, THT, kemoterapi, serta penyakit dalam. Rumah sakit ini juga menjadi mitra penting BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, dan berperan sebagai trauma center di wilayahnya. Pada tahun 2023, RSKB Ropanasuri berhasil meraih akreditasi Paripurna (Bintang Lima) dari Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) yang berlaku hingga 2027. Namun, capaian tersebut tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi aktual pelayanan. Data menunjukkan adanya tren penurunan kinerja yang konsisten dalam dua tahun terakhir, yang mengindikasikan adanya persoalan mendasar dalam tata kelola dan strategi rumah sakit.

Indikator kinerja RSKB Ropanasuri berdasarkan laporan tahunan Dinas Kesehatan Kota Padang memperlihatkan penurunan yang nyata. Kunjungan rawat jalan turun dari 35.515 pada tahun 2023 menjadi 30.894 pada tahun 2024. Jumlah tindakan operasi juga berkurang dari 2.520 menjadi 2.347, pasien kemoterapi menurun dari 746 menjadi 651, serta rawat inap dari 2.866 menjadi 2.721 pada periode yang sama. Dari sisi indikator efisiensi, *Bed Turn Over* (BTO) menurun dari 109 menjadi 96, sedangkan *Bed Occupancy Rate* (BOR) berfluktuasi di bawah

standar optimal: dari 46,42% pada tahun 2023 turun lagi menjadi 43,35% pada 2024. (DKK Padang, 2023, 2024). Data ini menunjukkan adanya penurunan utilisasi layanan unggulan rumah sakit yang secara langsung mencerminkan menurunnya daya tarik, kepercayaan, dan loyalitas pasien terhadap layanan RSKB Ropanasuri.

Dampak penurunan kinerja rumah sakit ini sangat luas. Dari sisi finansial, berkurangnya volume pelayanan mengurangi pendapatan rumah sakit, sehingga menghambat investasi untuk pengadaan peralatan medis baru, pengembangan teknologi, maupun peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Kondisi serupa ditemukan oleh (Arifin, 2022) yang menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya di rumah sakit daerah berdampak pada rendahnya pemanfaatan layanan kesehatan. Selain itu, efisiensi teknis rumah sakit publik juga berpengaruh terhadap kemampuan investasi dan keberlanjutan operasional (Youssef, 2021). Rendahnya optimalisasi sistem informasi dan intelijen bisnis turut memperlemah pengambilan keputusan strategis di sektor kesehatan (Naderinejad et al., 2014). Ketidakmampuan berinvestasi akhirnya menciptakan lingkaran masalah, karena rumah sakit semakin sulit bersaing dengan fasilitas lain yang lebih agresif dalam melakukan modernisasi peralatan dan inovasi layanan.

Dari sisi mutu, penurunan utilisasi menyebabkan produktivitas unit pelayanan berkurang, tenaga kesehatan menghadapi beban kerja yang tidak optimal, dan keterampilan klinis (*clinical skills*) yang seharusnya terjaga melalui praktik berkesinambungan berisiko mengalami penurunan (*skill decay*). Studi oleh (Offiah et al., 2019) dan (Oberhaus, 2024) menunjukkan bahwa keterampilan psikomotorik tenaga kesehatan dapat menurun apabila tidak didukung oleh praktik

berulang dan pelatihan simulasi yang terstruktur. Kondisi ini dapat memengaruhi ketepatan diagnosis, keberhasilan tindakan medis, hingga kepatuhan terhadap protokol keselamatan pasien sebagaimana diatur dalam standar akreditasi rumah sakit dan Permenkes RI No. 12 Tahun 2020.

Selain itu, menurunnya mutu pelayanan berdampak langsung pada reputasi rumah sakit di mata pasien, BPJS, perusahaan asuransi, serta institusi rujukan lainnya. Reputasi yang menurun memperbesar risiko pergeseran pasien ke fasilitas kesehatan lain, baik di Kota Padang, provinsi lain, maupun rumah sakit swasta dengan biaya tinggi. (Turay et al., 2017) menegaskan bahwa reputasi rumah sakit berperan signifikan terhadap loyalitas pasien, sementara (Yulianti & Sari, 2022) menemukan bahwa mutu pelayanan memengaruhi kepercayaan pasien terhadap rumah sakit pemerintah. Siklus ini menciptakan efek negatif ganda penurunan volume pasien menyebabkan berkurangnya pendapatan, yang kemudian melemahkan kemampuan investasi, menurunkan mutu layanan, mengurangi kepercayaan masyarakat, dan pada akhirnya semakin mendorong pasien berpindah ke fasilitas lain.

Dari sisi masyarakat, menurunnya kepercayaan terhadap layanan unggulan rumah sakit dapat mendorong pasien untuk mencari pelayanan di luar kota atau ke rumah sakit swasta yang dianggap lebih kredibel. Fenomena ini menunjukkan masih adanya ketimpangan pemanfaatan layanan kesehatan antarwilayah, khususnya di daerah dengan keterbatasan fasilitas dan sumber daya medis. Penelitian oleh (Laksono et al., 2023) dan (Arifin, 2022) mengungkapkan bahwa wilayah dengan keterbatasan infrastruktur kesehatan cenderung mengalami penurunan tingkat kunjungan pasien serta peningkatan rujukan keluar daerah.

Kondisi tersebut berdampak signifikan bagi kelompok berpenghasilan rendah, karena mereka harus menanggung biaya tambahan seperti transportasi dan akomodasi yang tidak sepenuhnya ditanggung oleh BPJS. Akibatnya, kesenjangan akses terhadap layanan kesehatan semakin melebar dan memperburuk ketidakadilan dalam sistem pelayanan kesehatan nasional.

Dalam jangka panjang, pergeseran pasien ini berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem pelayanan kesehatan lokal. Apabila kondisi tersebut dibiarkan, masyarakat akan semakin terbiasa mencari pelayanan di rumah sakit besar di provinsi lain atau di fasilitas swasta yang dianggap lebih kredibel. Pola ini memperburuk ketidakmerataan akses layanan kesehatan dan menambah tekanan pada sistem rujukan nasional. Selain itu, beban finansial rumah tangga juga meningkat, terutama bagi masyarakat berpenghasilan rendah yang harus menanggung biaya tambahan untuk transportasi, akomodasi, dan kebutuhan non-medis lainnya yang tidak seluruhnya ditanggung oleh BPJS. Situasi ini menegaskan pentingnya evaluasi kinerja dan perumusan strategi baru agar rumah sakit daerah, termasuk RSKB Ropanasuri, dapat lebih adaptif terhadap dinamika sistem Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dan peningkatan kompetisi layanan kesehatan. Evaluasi strategis yang dilakukan secara terstruktur terbukti mampu meningkatkan efektivitas implementasi rencana rumah sakit serta kualitas pelayanan yang berkelanjutan. (Rahmadhani et al., 2023; Subagia et al., 2024)

Dengan demikian, permasalahan di RSKB Ropanasuri tidak hanya berdampak pada keberlangsungan rumah sakit itu sendiri, tetapi juga memiliki implikasi luas terhadap sistem kesehatan daerah. Hal ini menegaskan urgensi dilakukannya evaluasi kinerja dan perumusan strategi baru yang tepat untuk

memastikan keberlanjutan dan daya saing rumah sakit di masa mendatang. Studi oleh (Subagia et al., 2024) dan (Rahmadhani et al., 2023) menunjukkan bahwa evaluasi terhadap pelaksanaan rencana strategis merupakan langkah penting dalam peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas kebijakan di rumah sakit daerah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menyusun perencanaan strategis RSKB Ropanasuri periode 2026–2030. Perencanaan strategis yang disusun berbasis evaluasi kinerja periode sebelumnya, dianalisis melalui pendekatan manajemen strategi Fred R. David, dan memanfaatkan alat analisis seperti SWOT, Matriks Internal–Eksternal (IE Matrix), serta *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Dengan pendekatan tersebut, diharapkan akan lahir strategi yang aplikatif, adaptif, dan berbasis bukti, sehingga mampu memperkuat daya saing RSKB Ropanasuri, menjaga mutu pelayanan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta memastikan keberlanjutan rumah sakit sebagai penyedia layanan bedah dan onkologi berkualitas di Sumatera Barat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tren dan capaian indikator kinerja RSKB Ropanasuri dalam dua tahun terakhir menjelang akhir periode Renstra 2021–2026?
2. Apa saja faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi capaian indikator kinerja pelayanan rumah sakit?

3. Bagaimana kesesuaian kondisi aktual rumah sakit dengan dinamika sistem JKN, regulasi rujukan, kebutuhan masyarakat, dan tren persaingan layanan kesehatan?
4. Strategi apa yang paling relevan dan prioritas untuk dirumuskan dalam perencanaan strategis RSKB Ropanasuri tahun 2026–2030?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Untuk merumuskan perencanaan strategis RSKB Ropanasuri tahun 2026–2030 yang berbasis pada evaluasi kinerja periode sebelumnya, dengan mempertimbangkan dinamika eksternal dan potensi internal rumah sakit, guna memperkuat daya saing, mutu, dan keberlanjutan pelayanan.

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi tren dan capaian indikator kinerja pada tahun 2023–2024 sebagai bahan refleksi capaian Renstra sebelumnya.
2. Menganalisis faktor internal dan eksternal yang berkontribusi terhadap capaian indikator kinerja pelayanan rumah sakit.
3. Mengevaluasi kesesuaian kondisi terkini rumah sakit dengan perkembangan sistem JKN, regulasi, kebutuhan masyarakat, dan dinamika kompetisi layanan kesehatan di Sumatera Barat.
4. Menyusun strategi prioritas untuk periode 2026–2030 dengan menggunakan analisis SWOT, Matriks IE, dan QSPM.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi manajemen RSKB Ropanasuri

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam menyusun Rencana Strategis 2026–2030 yang lebih adaptif, realistis, dan berbasis evaluasi kinerja periode sebelumnya.

1.4.2 Bagi tenaga kesehatan dan SDM rumah sakit

Strategi yang dihasilkan dapat memberikan arah dalam meningkatkan kompetensi, produktivitas, serta keterlibatan tenaga kesehatan dalam menjaga mutu layanan.

1.4.3 Bagi stakeholder (Pemilik rumah sakit, dinas kesehatan, dan BPJS Kesehatan)

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai posisi strategis RSKB Ropanasuri dalam sistem pelayanan kesehatan regional, serta rekomendasi langkah prioritas untuk memperkuat kemitraan dan kesinambungan pembiayaan.

1.4.4 Bagi praktisi rumah sakit lain

Menjadi contoh praktik perencanaan strategis berbasis analisis kuantitatif yang dapat direplikasi sesuai konteks masing-masing.