

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilaksanakan mengenai perencanaan strategi RSKB Ropanasuri, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Evaluasi implementasi Renstra 2021–2026 menunjukkan capaian yang belum optimal, dengan tingkat keberhasilan sekitar 40–75% bergantung pada unit, akibat hambatan utama berupa keterbatasan keuangan, lemahnya koordinasi lintas unit, pergantian kepemimpinan yang tidak disertai serah terima sistematis, dan tidak adanya mekanisme monitoring-evaluasi yang terstruktur. Indikator kinerja utama menunjukkan tren penurunan dalam dua tahun terakhir: kunjungan rawat jalan turun dari 35.515 (2023) menjadi 30.894 (2024), tindakan operasi dari 2.520 menjadi 2.347, dan BOR dari 46,42% menjadi 43,35%. Satu-satunya indikator yang menunjukkan pertumbuhan positif adalah kunjungan IGD (+14%).
2. Analisis lingkungan internal (Matriks IFE, skor 2,59) mengidentifikasi kekuatan utama pada komitmen manajemen, kompetensi tenaga medis, citra rumah sakit, dan status akreditasi KARS Paripurna. Kelemahan signifikan terletak pada keterbatasan kapasitas TT (30 TT), ketergantungan pendapatan pada BPJS (>80%), belum terintegrasinya SIMRS dan RME secara optimal, serta lemahnya sistem monitoring-evaluasi strategis. Analisis lingkungan eksternal (Matriks EFE, skor 2,63) mengidentifikasi peluang terbesar pada tingginya kepesertaan JKN, pertumbuhan penduduk

Kota Padang, dan peluang kerja sama korporasi yang belum dimanfaatkan, sementara ancaman terbesar adalah perubahan regulasi BPJS, meningkatnya persaingan dari RS lain, dan ketatnya sistem rujukan.l.

3. Posisi strategis RSKB Ropanasuri dalam Matriks IE berada pada Sel V (*Hold and Maintain*). Posisi ini merekomendasikan strategi pertumbuhan yang selektif dan terukur bukan ekspansi agresif dengan fokus pada penguatan dan pengembangan posisi yang sudah ada. Tipis-nya margin antara peluang dan ancaman (+0,08) mengindikasikan bahwa kondisi eksternal dapat bergeser ke kuadran yang tidak menguntungkan jika tidak direspons dengan strategi mitigasi yang tepat.
4. Berdasarkan hasil analisis SWOT, Matriks IE, dan QSPM, diperoleh tiga strategi prioritas dalam penyusunan Renstra RSKB Ropanasuri Tahun 2026–2030, yaitu: (1) Transformasi dan Pengembangan Kapasitas RSKB Ropanasuri sebagai strategi prioritas utama untuk memenuhi kebutuhan pengembangan rumah sakit dan pemenuhan regulasi kapasitas tempat tidur; (2) Pengembangan Layanan Unggulan Bedah sebagai strategi peningkatan daya saing dan pemulihan kinerja pelayanan; serta (3) Diversifikasi Pendapatan Non-BPJS sebagai upaya meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan finansial rumah sakit. Ketiga strategi tersebut saling mendukung dan perlu diimplementasikan secara terintegrasi selama periode Renstra 2026–2030.
5. Tahun 2027 merupakan fase transisi yang kritis dalam Renstra ini, di mana seluruh indikator volume layanan diproyeksikan mengalami penurunan sementara akibat dampak simultan konstruksi perluasan ruang rawat inap

dan penggandaan kapasitas TT. Keberhasilan Renstra pada tahun 2027 tidak diukur dari indikator volume, melainkan dari pencapaian konstruksi TT selesai sesuai jadwal, C-Arm beroperasi, dan dokumen perpanjangan izin operasional diajukan ke Kemenkes.

7.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen RSKB Ropansuri
 - a. Segera susun Rencana Strategis 2026–2030 yang berbasis pada hasil penelitian ini, dengan menetapkan strategi prioritas, target terukur, rencana aksi operasional, dan mekanisme monitoring-evaluasi yang terjadwal serta terdokumentasi. Renstra harus disosialisasikan kepada seluruh civitas hospitalia dengan mekanisme serah terima kepemimpinan yang sistematis agar tidak terulang permasalahan implementasi yang sama.
 - b. Prioritaskan penyelesaian kewajiban regulatoris penambahan TT menjadi ≥ 50 sebelum akhir 2027. Mulai proses perencanaan teknis dan perizinan pada Q3 2026 tanpa penundaan, mengingat konsekuensi hukum dari ketidakpatuhan terhadap Permenkes RI Nomor 11 Tahun 2025.
 - c. Bangun sistem manajemen kinerja berbasis data yang terintegrasi dengan dashboard KPI real-time, sehingga pengambilan keputusan manajerial dapat dilakukan secara cepat, akurat, dan berbasis bukti

bukan berdasarkan laporan manual yang rentan terhadap keterlambatan dan ketidakakuratan.

- d. Kembangkan program diversifikasi pendapatan secara aktif mulai 2026, dengan mendedikasikan tim pemasaran yang memiliki kemampuan sales terukur untuk pengembangan MCU korporasi dan kerja sama asuransi swasta.
- e. Perbaiki sistem reward dan punishment agar lebih berimbang, transparan, dan berbasis indikator kinerja yang terukur, sebagai fondasi untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas SDM.

2. Bagi Dinas Kesehatan Kota Padang dan Provinsi Sumatera Barat

- a. Berikan pendampingan teknis intensif kepada RSKB Ropanasuri dalam proses transisi regulasi, khususnya terkait persyaratan perpanjangan izin operasional 2028, implementasi KRIS, dan integrasi SATUSEHAT.
- b. Fasilitasi forum kolaborasi antara FKTP dan RSKB Ropanasuri untuk memperkuat jejaring rujukan yang terstruktur, efisien, dan berkeadilan bagi masyarakat dari seluruh wilayah.
- c. Fasilitasi forum komunikasi bersama organisasi rumah sakit terhadap regulasi terbaru, agar rumah sakit siap beradaptasi dengan perubahan regulasi sehingga proses perencanaan bisa berjalan dengan lebih baik.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Lakukan penelitian evaluasi implementasi Renstra RSKB Ropanasuri 2026–2030 pada periode tengah (2028) dan akhir

(2030) untuk mengukur efektivitas pencapaian target dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi.

- b. Kembangkan penelitian dengan survei kuantitatif terhadap pasien dan masyarakat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan, loyalitas, dan keputusan pemilihan layanan.
- c. Eksplorasi penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat komplementer untuk memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dari berbagai perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- d. Lakukan studi komparatif antara RSKB Ropanasuri dengan RS pesaing di Kota Padang untuk mengidentifikasi gap kompetensi dan best practices yang dapat dijadikan benchmark pengembangan strategi.

