

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kita tengah memasuki abad XXI, abad ini juga merupakan millennium III Masehi, perubahan abad dan perubahan millennium ini diramalkan akan membawa perubahan pula terhadap struktur ekonomi, struktur kekuasaan dan struktur kebudayaan dunia.

Fenomena yang paling menonjol yang tengah terjadi pada kurun waktu ini adalah terjadinya proses globalisasi. Proses perubahan inilah yang disebut Alvin Toffler sebagai gelombang ketiga. Setelah gelombang pertama (*agriculture*) dan gelombang kedua (*industry*). Perubahan yang demikian menyebabkan terjadi pula pergeseran kekuasaan dari pusat kekuasaan yang bersumber kepada tanah, kemudian kepada *capital* atau modal, selanjutnya (dalam gelombang ketiga) kepada penguasaan terhadap informasi yaitu ilmu pengetahuan dan teknologi (Mursai Esten 2010).

Proses globalisasi ini lebih banyak ditakuti daripada dipahami untuk kemudian diantisipasi dengan arif dan cermat. Rasa takut dan cemas yang berlebihan, antisipasi yang dilakukan cenderung bersifat defensif membangun benteng-benteng pertahanan dan merasa diri sebagai objek daripada subjek di dalam proses perubahan.

Globalisasi ekonomi membawa dampak ke semua sendi kehidupan khususnya perekonomian termasuk pelayanan kesehatan, baik pelayanan

kesehatan milik pemerintah maupun swasta, tidak mengherankan apabila dewasa ini berbagai inovasi pembangunan banyak diciptakan oleh pemerintah maupun swasta, termasuk inovasi pembangunan di sektor kesehatan. Berbagai inovasi sektor pembangunan kesehatan mencakup program pemberdayaan masyarakat, inovasi pelayanan puskesmas, inovasi pelayanan rumah sakit, dan inovasi pembiayaan kesehatan. Gerakan Membangun Masyarakat Sehat (Gerbangmas) adalah salah satu contoh inovasi di bidang pemberdayaan masyarakat. Model Puskesmas swakelola, kemudian akhir-akhir ini banyak bermunculan Puskesmas dengan standar ISO adalah contoh inovasi puskesmas. Inovasi rumah sakit pemerintah dimulai dari model rumah sakit swadana, kemudian akhir-akhir ini rumah sakit berlomba-lomba menjadi Badan Layanan Umum (BLU). Untuk inovasi pembiayaan kesehatan, sebut saja program jaminan kesehatan bagi keluarga miskin oleh pemerintah pusat (dulu Askeskin, sekarang Jamkesmas), jaminan kesehatan daerah (Jamkesda) (misalnya, program pelayanan puskesmas gratis (akhir-akhir ini banyak kabupaten/kota yang menyelenggarakan program pelayanan puskesmas gratis) (Siswanto, 2010).

Inovasi-inovasi tersebut adalah suatu upaya untuk menghadapi perubahan-perubahan dalam persaingan bebas yang cenderung semakin sulit dan rumit antar rumah sakit baik rumah sakit milik asing maupun rumah sakit nasional milik pemerintah maupun swasta. Rumah sakit sendiri merupakan organisasi yang unik dan kompleks serta merupakan institusi yang padat karya, mempunyai sifat, ciri serta fungsi yang khusus dalam proses

menghasilkan jasa pelayanan pasien. Mengingat adanya dinamika internal (perkembangan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, rumah sakit dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespon dinamika eksternal dan fungsi integrasi potensial internal dalam melaksanakan tugas yang semakin kompleks. Dinamika internal dan tuntutan eksternal menyebabkan rumah sakit didalam melaksanakan fungsinya sebagai penyedia jasa pelayanan kesehatan mampu memenuhi tuntutan masyarakat, mampu berkompetisi, dan berbagai kemampuan lainnya, sebagai akibat perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan cepat. Sehingga rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang bermutu kepada masyarakat (Siswono, 2010).

Mutu pelayanan sangat menentukan persaingan dalam memenuhi kebutuhan kesehatan dan merupakan suatu hal yang penting untuk tetap dapat menjaga keberadaan rumah sakit (Pohan, 2007). Mutu pelayanan kesehatan bukan hanya di tinjau dari sudut pandang aspek teknis medis saja. tetapi juga system pelayanan kesehatan secara keseluruhan termasuk manajemen administrasi, keuangan, peralatan dan tenaga kesehatan lainnya (Wijono, 2000)

Mutu pelayanan di rumah sakit sangat di pengaruhi oleh sumberdaya manusia antara lain kemampuan, ketrampilan, kedisiplinan karyawan, sarana prasarana, pelayanan yang di pandang dari persepsi pasien/*customer*, mampu menghasilkan nilai yang terbaik. Pelayanan kesehatan yang bermutu adalah pelayanan kesehatan yang terpusat pada kebutuhan, harapan dari pelanggan.

Sementara itu, nilai-nilai pelanggan menjadi persyaratan yang harus dapat dipenuhi. Analisis dalam upaya memperbaiki mutu pelayanan kesehatan diawali dengan pengalaman pasien (*patient experience*), yang dilanjutkan dengan sistem mikro pelayanan yang secara langsung berhadapan dengan pasien. Analisis berikutnya dilakukan dalam konteks organisasi yang merupakan fasilitator terhadap sistem mikro dan konteks lingkungan yang merupakan sistem makro pendukung organisasi untuk memfasilitasi sistem mikro pelayanan (Tjahjono Koentjoro, 2007).

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan dan lainnya yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Lingkungan internal berkaitan secara langsung kegiatan organisasi seperti SDM, financial, manajemen, pasar, riset dan pengembangan serta proses kegiatan pelayanan. Sedangkan lingkungan external sesuatu yang berpengaruh terhadap kegiatan organisasi secara tidak langsung seperti keadaan ekonomi, pelanggan, dan pesaing.

Perkembangan pengelolaan rumah sakit, baik dari aspek manajemen maupun operasional sangat dipengaruhi oleh berbagai tuntutan dari lingkungan, mulai dari mutu, efisiensi, *equity*, kebijakan otonomi daerah sedangkan Rumah Sakit memiliki sumber daya yang terbatas untuk memenuhi semua tuntutan itu.

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, 2006).

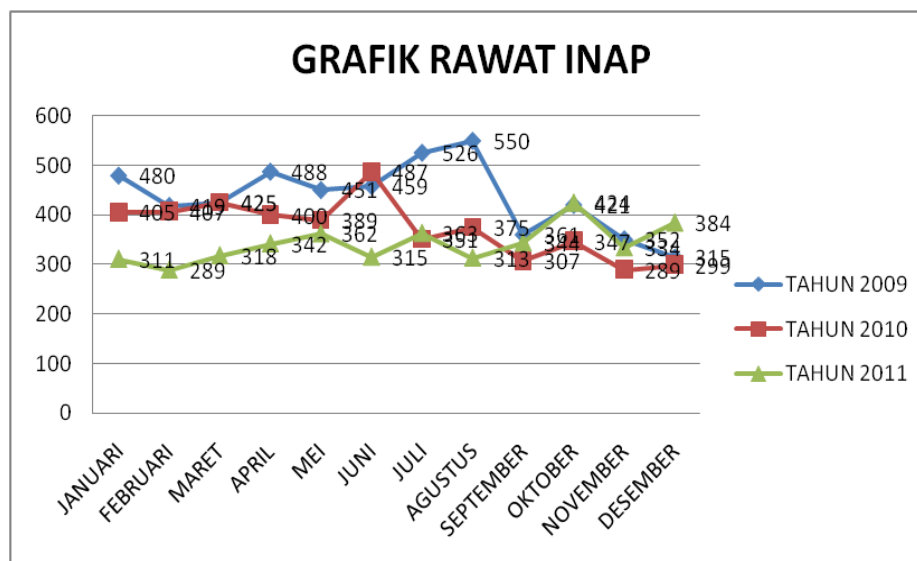
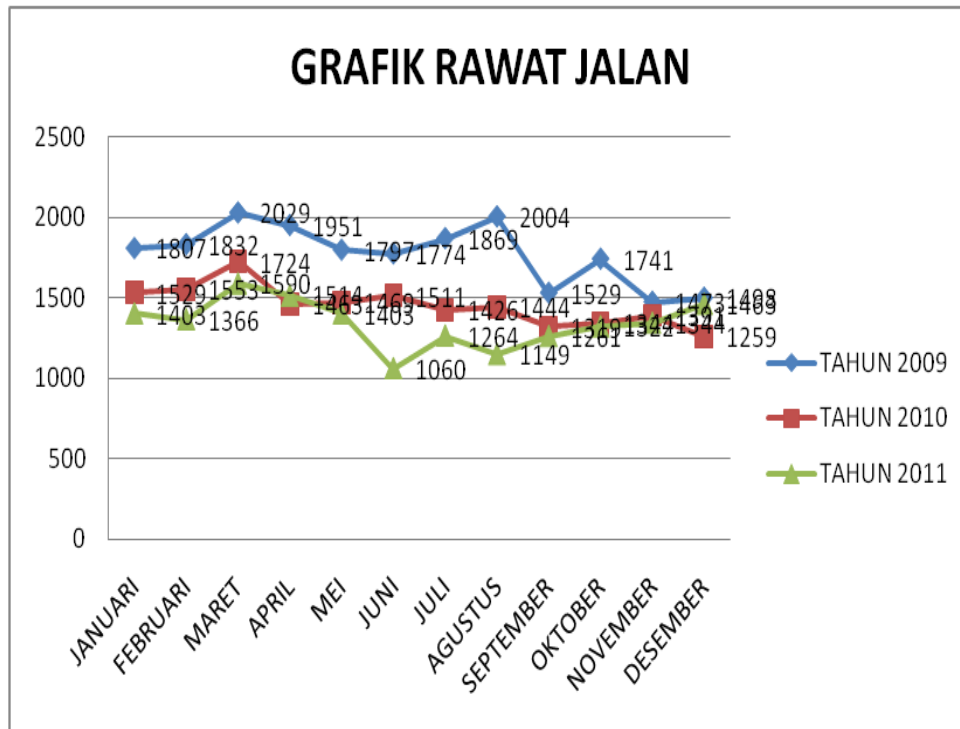
Setiap organisasi dalam menjalankan kegiatannya harus diawali dengan membuat suatu perencanaan. Perencanaan tersebut sebagai acuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan dapat membantu kita melakukan evaluasi secara berkala untuk menjamin tercapainya tujuan (Dadang S, 2008).

Menurut Faisal Basri, organisasi yang baik adalah yang memiliki tujuan (*goals*) jelas berdasarkan visi dan misi yang disepakati oleh para pendirinya. Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan cara untuk mencapainya, yang lazim disebut sebagai strategi (Allison dan Kaye, 2004).

Rumah Sakit sebagai produsen layanan kesehatan harus mampu mengantisipasi perubahan dan mengetahui posisinya untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan menjauhi ancaman-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 di sekitar rumah sakit tersebut (Trisnantoro L, 2008).

Rumah sakit umum PKU Muhammadiyah Gubug adalah Rumah Sakit Tipe D dengan jumlah 75 tempat tidur, di nilai belum optimal penataan manajemennya, Terbukti adanya penurunan jumlah pasien baik rawat jalan maupun rawat inap selama dua tahun terakhir (Gambar 1.1).

Gambar 1.1 Jumlah Pasien Rawat Jalan dan Rawat Inap RSU PKU Muhammadiyah Gubug.



Berdasarkan data yang disajikan dalam gambar di atas tampak bahwa terjadi penurunan jumlah pasien rawat jalan maupun pasien rawat inap di RSMG tahun 2009-2011.

Keadaan ini perlu dievaluasi untuk mencari penyebab terjadinya penurunan. Sehingga perlu analisa sebagai upaya antisipasi dengan kerangka berfikir strategis dan terdokumentasi, agar kualitas dan kuantitas dapat dianalisa secara pasti ditahun – tahun mendatang maka perlu dibuat suatu ***Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Gubug*** secara tepat.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah “Bagaimana rencana strategi bisnis RSU PKU Muhammadiyah Gubug yang benar?”

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan sebagai berikut;

1. Mengetahui kekuatan yang dimiliki RSU PKU Muhammadiyah Gubug.
2. Mengetahui kelemahan yang dimiliki RSU PKU Muhammadiyah Gubug.
3. Mengetahui peluang yang dimiliki RSU PKU Muhammadiyah Gubug.
4. Mengetahui ancaman yang dihadapi RSU PKU Muhammadiyah Gubug.
5. Menyusun rencana strategi bisnis RSU PKU Muhammadiyah Gubug.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. RSUD PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan mempunyai rencana strategi bisnis yang baik untuk mewujudkan visi dan misi RSUD PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan
2. Agar RSUD PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan dapat mencapai visi dan misi lebih terstruktur dan terarah.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan *action research* yang dilakukan di RSUD PKU Muhammadiyah Gubug Grobogan adalah spesifik terkait dengan kondisi rumah sakit, maka penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian sebelumnya. Kemiripan terjadi karena langkah langkah dalam penyusunan rencana strategi bisnis memang baku.

Penelitian ini diperkuat oleh peneliti terdahulu, pentingnya menyusun rencana strategis bisnis rumah sakit'

1. Agus Fauzan S, 2005 dengan judul "Perencanaan Strategis RS Wijaya Kusuma Kabupaten Kuningan tahun 2005 – 2009"
2. Samuel Zacharias, 2011 dengan judul "Sistem Manajemen Strategik berbasis *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Emanuel".
3. Hawik Pudjohastuti dengan judul "Perencanaan Strategis Pengembangan Rumah Sakit Umum Kabupaten Demak".