

EVALUASI PERENCANAAN STRATEGIS DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SANJIWANI GIANYAR DALAM UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN

Dewa Made Budi Subagia¹, Anak Ayu Sri Saraswati², Putu Vierda Lya Suandari³
Universitas Bali Internasional^{1,2,3}
dewamadebudi965@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui evaluasi perencanaan strategis dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar. Metode penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data wawancara dan tilik dokumen. Penyusunan Perencanaan strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar diawali penetapan visi dan misi, selanjutnya dilakukan analisis SWOT, yang terdiri dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* dan *threats* pelaksanaan bertahap setiap tahun rencana strategis bisnis yang dilakukan selama lima tahun. Proses dalam pelaksanaan program kerja perencanaan strategis tahunan yang dilakukan oleh rumah sakit meliputi program pengadaan dan peningkatan sarana- prasarana rumah sakit, pemeliharaan sarana- prasarana rumah sakit, program pembelian alat-alat perlengkapan penunjang kesehatan, pendidikan dan pelatihan formal, pengadaan perlengkapan barang ruangan, program rehabilitas gedung, Hal ini berkaitan dengan kualitas pelayanan yang dimiliki seperti *BOR* (*bed occupany rate*), *BTO* (*bed turn over*) *LOS* (*length of stay*), *TOI* (*turn over interval*), *NDR* (*net death rate*), *GDR* (*gross death rate*), Pelaksanaan perencanaan strategis diawali dengan sosialisasi kepada unit-unit di rumah sakit dan setiap unit memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan perencanaan strategis sesuai dengan tugas pokok dan masing-masing unit. Simpulan, evaluasi dilakukan setiap akhir tahun untuk melihat hasil pelaksanaan kegiatan dan sebagai bahan masukan untuk melakukan perbaikan ditahun yang akan datang, evaluasi juga dilakukan melalui dengan pengawasan dan pemantauan di rawat inap, IGD dan rawat jalan

Kata kunci: Evaluasi Perencanaan Strategis, Kualitas Pelayanan

ABSTRACT

This research aims to determine the evaluation of strategic planning in an effort to improve the quality of services at the Sanjiwani Gianyar regional general hospital. This research method was carried out using a descriptive qualitative approach using interview data collection methods and document review. The preparation of strategic planning at the Sanjiwani Gianyar Regional General Hospital begins with establishing a vision and mission, then a SWOT analysis is carried out, consisting of strengths, weaknesses, opportunities and threats, the gradual implementation of a business strategic plan carried out over five years every year. The process in implementing the annual strategic planning work program carried out by the hospital includes the procurement and improvement program for hospital facilities, maintenance of hospital infrastructure, purchase program for health support equipment, formal education and training, procurement of room equipment, building rehabilitation program. This is

related to the quality of services provided such as BOR (bed occupancy rate), BTO (bed turn over) LOS (length of stay), TOI (turn over interval), NDR (net death rate), GDR (gross death rate), Implementation of strategic planning begins with socialization to units in the hospital and each unit has duties and responsibilities in carrying out strategic planning in accordance with the main tasks and each unit. Conclusion, evaluation is carried out at the end of each year to see the results of the implementation of activities and as input for making improvements in the coming year, evaluation is also carried out through supervision and monitoring in inpatient, emergency room and outpatient care

Keywords: *Strategic Planning Evaluation, Service Quality*

PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Kesehatan No.30 tahun 2022 pasal 1 ayat 4 Tentang perizinan rumah sakit menyatakan bahwa Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Indonesia, 2022). Menurut WHO (*World Health Organization*), definisi rumah sakit adalah integral dari satu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (preventif) kepada Masyarakat (Panjaitan et al., 2020). Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik (Maatisya & Santoso, 2022).

Salah satu upaya dalam proses memberikan jasa pelayanan kesehatan di era globalisasi dan kemajuan teknologi maka rumah sakit memerlukan perencanaan strategis untuk menyusun sebuah pelayanan kesehatan dengan langkah-langkah strategis dalam jangka waktu tertentu agar rumah sakit memiliki kualitas pelayanan yang baik. Sebagai institusi jasa kesehatan masyarakat umum rumah sakit tidak hanya dituntut untuk memenuhi pelayanan kesehatan masyarakat dengan baik, akan tetapi juga harus mampu bersaing untuk mempertahankan kualitas pelayanan yang terbaik. Tuntutan ini mutlak agar tercipta sebuah loyalitas konsumen yang nanti akan menjadi aset yang berharga bagi rumah sakit di masa depan nanti. maka diperlukan suatu konsep yang berwawasan dimana rumah sakit memusatkan perhatian penuh terhadap kebutuhan dan keinginan pasien. Namun usaha-usaha yang dilakukan rumah sakit guna mencapai kualitas pelayanan yang baik belum tentu sesuai dengan harapan-harapan yang diinginkan pasien. Karena kenyataannya, konsumen belum tentu mendapatkan kepuasan sesuai dengan harapan konsumen. Rumah sakit harus mempunyai perencanaan strategis sebagai tahap awal manajemen strategis yang di lakukan dengan sistem yang sudah disusun oleh rumah sakit dalam acuan dan kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Menurut Kerzner tahun 2001 Perencanaan Strategis (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju lima sampai sepuluh tahun ke depan (Wirawan & Manuputty, 2021).

Perencanaan strategis merupakan suatu proses yang dilakukan oleh rumah sakit untuk menentukan strategis, arahan dan tujuan rumah sakit serta mengambil keputusan dalam mengalokasikan dan mempergunakan sumber daya rumah sakit termasuk sumber daya manusia dan modal untuk kemajuan sarana dan prasarana bertujuan agar sebuah organisasi menjadi efisien dan proaktif dipersaingan era globalisasi, kemajuan teknik

digitalisasi dan perkembangan ilmu kesehatan yang semakin meningkat. Perencanaan strategis sangat berpengaruh pada kemajuan rumah sakit dalam memberikan kualitas pelayanan dan kinerja rumah sakit maka dari itu rumah sakit harus menyusun perencanaan strategis. Menurut peraturan Menteri Kesehatan No 30 Tahun 2022 pasal 1 ayat 4 Mutu Pelayanan Kesehatan adalah tingkat layanan kesehatan untuk individu dan masyarakat yang dapat meningkatkan luaran kesehatan yang optimal, diberikan sesuai dengan standar pelayanan, dan perkembangan ilmu pengetahuan terkini, serta untuk memenuhi hak dan kewajiban pasien. Kualitas pelayanan merupakan sebuah gambaran tingkat keunggulan yang diberikan oleh suatu rumah sakit kepada konsumen sebagai dasar untuk memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen Maka dari itu, rumah sakit harus memiliki perencanaan strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan sebagai sistem pengukuran dan penilaian yang tepat untuk memastikan bahwa tingkat kualitas pelayanan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar adalah rumah sakit tipe B pendidikan yang dimiliki Pemerintah Daerah Kabupaten Gianyar, RSUD Sanjiwani yang memiliki pelayanan rawan jalan, rawat inap, dan gawat darurat. Perencanaan strategi Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar disusun berdasarkan analisis SWOT yang bertujuan untuk mendapatkan masukan-masukan yang konstruktif. Penyusunan perencanaan strategis juga berpedoman pada Undang-Undang No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah dan Permendagri Nomer 86 Tahun 2017 pasal 13 ayat satu tentang penyusunan perencanaan strategis yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran dan program dimana setiap urusan pemerintah wajib tahu tugas dan fungsi perangkat daerah yang menerapkan strategi rencana pembangunan jangka menengah daerah (lima tahun) yang berdasarkan Permendagri No 90 Tahun 2019 tentang klasifikasi dan nomenklatur perencanaan dan pembangunan dan kegunaan keuangan daerah. Dari wawancara dengan sub komite manajemen perencanaan pada studi pendahuluan peneliti mendapatkan informasi bahwa RSUD Sanjiwani Gianyar telah menyusun perencanaan strategis tahun 2018 sampai dengan 2022 yang mencakup visi RSUD Sanjiwani Gianyar yaitu menjadikan Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar terdepan dalam pelayanan kesehatan, pendidikan dan penelitian serta teknologi kesehatan berstandar nasional sedangkan misi rumah sakit adalah Mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan tata kelola manajemen keuangan yang efektif, efisien dan akuntabel. Mewujudkan mutu pendidikan dan penelitian di bidang kesehatan SDM untuk menunjang pelayanan kesehatan RSUD Sanjiwani Kabupaten Gianyar kepatuhan dalam pelaksanaan perencanaan strategis melalui misi rumah sakit yang pertama diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dengan indikator mutu pelayanan rumah sakit antara lain *BOR (bed occupancy rate)*, *BTO (bed turn over)* *LOS (length of stay)*, *TOI (turn over interval)*, *NDR (net death rate)*, *GDR (gross death rate)*.

Dari latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam terkait perencanaan strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar dengan mengangkat judul “Evaluasi Perencanaan Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan”

METODE PENELITIAN

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode pendekatan *case study* merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki secara cermat suatu hal dengan pengumpulan informasi lengkap menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data. Analisis data merupakan kegiatan yang meliputi proses

untuk berpikir, merinci, dan menguraikan sesuatu untuk dijadikan komponen sehingga masing-masing bisa dimengerti dengan mudah. Baik itu tentang hubungan antara komponen, fungsi dari masing-masing komponen, maupun fungsinya secara keseluruhan. Berdasarkan pengertian analisis data diatas merupakan sebuah proses yang tidak bisa diabaikan dalam sebuah penelitian kegiatan pengolahan analisis data berikut analisis data yang dilakukan oleh peneliti yaitu: pengumpulan data dilakukan oleh peneliti melalui wawancara mendalam dengan subjek penelitian, tilik dokumen di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar di unit manajemen perencanaan dan manajemen komite mutu; Pada langkah reduksi dan klasifikasi data ini peneliti menyaring data mentah yang didapatkan dari hasil wawancara dan tilik dokumen di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar. Peneliti akan memilih data yang paling relevan untuk mendukung penelitian. Selanjutnya data yang telah disaring sebelumnya akan dikategorikan sesuai kebutuhan untuk memudahkan klasifikasi data;

Penyajian Data. Pada tahap ini setelah data direduksi atau diringkas sesuai kebutuhan, data peneliti merancang dan menentukan jenis dan format data yang akan dimasukkan ke dalam matrik. Penyajian data merupakan salah satu kegiatan dalam pembuatan laporan hasil penelitian yang telah dilakukan agar dapat dipahami dan dianalisis sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Data yang disajikan harus sederhana dan jelas agar mudah dibaca. Penyajian data juga dimaksudkan agar para pengamat dapat dengan mudah memahami apa yang kita sajikan untuk selanjutnya dilakukan penilaian atau perbandingan. Setelah penyajian data maka akan timbul sebuah kesimpulan yang mencakup semua informasi yang relevan mengenai perencanaan strategis Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar yang diangkat dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar disusun berpedoman pada rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD) lima tahun mengacu pada rencana strategis bisnis (RSB) yang dilaksanakan dalam pembangunan pertahun rencana pembangunan jangka pendek daerah (RPJPD).

Penyusunan perencanaan strategis

Penyusunan perencanaan strategis dilakukan oleh tim yang terdiri dari Direktur, Wakil Direktur, Umum Dan Keuangan, Wakil Direktur Penunjang Dan Wakil Direktur Pelayanan Beserta Dengan Kepala Bidang Umum Dan Perencanaan, Kepala Bidang Pelayanan Medis Maupun Non Medis. Penyusunan perencanaan strategis di RSUD sanjiwani gianyar memuat berawal dari visi , misi dan analisis SWOT namun dalam penyusunan rencana strategis belum melibatkan stakeholder eksternal hal ini menurut penelitian (Zahrotul Lina Andarwati, Dumilah Ayuningtyas), Dan teori (Alvina Simanjuntak, 2016) bahwa penyusunan perencanaan strategis memuat visi, misi dan analisa SWOT, Tahap penyusunan analisis SWOT dilakukan oleh pegawai structural, dan fungsional rumah sakit bersama dinas kesehatan metode penetapan menggunakan foskus discussion management grup (FDMG) yang harus menambung masukan-masukan dari internal maupun eksternal sehingga didalam tahapan analisis ini diketahui bahwa:

Faktor internal yang dimiliki rumah sakit yaitu:

Kelemahan berupa:

1. Kekurangannya lahan buat parkir
2. Keterlambatan pembayaran klaim dari pasien yang menggunakan asuransi
Pengembangan karir ditentukan bukan dari pihak rumah sakit sehingga belum professional

Kekuatan rumah sakit berupa:

1. Memiliki sarana dan prasarana yang baik dalam menunjang pelayanan kesehatan
2. Memiliki tenaga spesialis yang professional
3. Memiliki jumlah SDM yang cukup.

Tantangan rumah sakit Berupa:

1. Banyaknya kompetitor pesaing didalam bidang pelayanan kesehatan berupa rumah sakit dan klinik swasta dengan mutu yang bersaing
2. Tuntutan dari masyarakat akan mutu pelayanan kesehehatan yang harus semakin meningkat.
3. Masih tingginya ketergantungan subsidi anggaran dari pemerintah

Faktor eksternal yang dimiliki rumah sakit yaitu:

Peluang rumah sakit berupa:

1. Menjadikan Rumah Sakit rujukan khusus regional Bali Timur, rumah sakit pendidikan serta lokasi rumah sakit yang berada di Daerah Destinasi Wisata Internasional
2. Adanya beberapa perusahaan yang melakukan kerjasama pelayanan kesehatan dengan pihak rumah sakit
3. Adanya komitmen Pemerintah Pusat, Provinsi, dan Kabupaten sangat mendukung dilakukannya revitalisasi rumah sakit.

Tahap awal dari penyusunan rencana strategis yaitu menentukan visi dan misi dari suatu organisasi visi mewakili apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dalam mencapai misi. Dan Misi menggambarkan tujuan khusus adanya organisasi atau rumah sakit tersebut Sama seperti tahap lainnya dalam pembuatan rencana strategis, perselisihan pendapat dapat terjadi, sehingga penting untuk setiap pihak terlibat hadir dalam perumusan visi dan misi ini sehingga dapat dicapai suatu kompromi dari semua pihak. Setelah visi dan misi dirumuskan, tahap berikutnya adalah analisis SWOT, yang terdiri dari strengths, weaknesses, opportunities dan threats dari rumah sakit tersebut. Analisa ini dilakukan dengan menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif dengan metode yang berbeda-beda antar rumah sakit tergantung pada ukuran organisasi, frekuensi rapat dan perubahan yang terjadi baik secara local maupun nasional. Penilaian kekuatan dan kelemahan internal menjadi tolak ukur untuk aspek kualitas dan efisiensi pelayanan dibandingkan dengan data dari rumah sakit lainnya. Data kualitatif dan pendapat dari tenaga kesehatan dan staf dapat dilakukan dan jika perlu, analisa dapat disertai investigasi dari persepsi individu diluar rumah sakit (Simanjuntak, 2016).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andarwati & Ayuningtyas, (2023), analisis penyusunan rencana strategis di Rumah Sakit Umum Daerah dr. M. Yunus Bengkulu Tahun 2021-2026. Rencana Strategis (RENSTRA) disusun oleh Direktur, Karyawan Struktural dan pemangku kepentingan untuk jangka waktu 5 tahun dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Peyusunan rencana strategis ini yang berpedoman dengan rencana strategis alternatif berawal dari

penetapan visi dan misi selanjutnya menganalisis kondisi internal dan eksternal untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rencana strategis rumah sakit. SWOT Yang mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dihadapi guna menetapkan tujuan dan rencana program landasan strategis yang kuat. analisis SWOT di RSUD dr. M. Yunus Bengkulu dilakukan melalui lima tahapan, yaitu Analisis Situasi Internal dan Eksternal, *Input Stage*, *Matching Stage*, *Decision Stage* dan *Implementation Stage*. Pengambilan keputusan dalam setiap tahapan menggunakan metode *Consensus Decision Making Group (CDMG)*. Adapun keuntungan penggunaan teknik CDMG adalah pihak manajemen mengetahui dan terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan tepat dan efisien. Sehingga solusi yang diberikan dari penelitian ini dalam tahap penyusunan perencanaan strategis harus melibatkan pihak stakeholder luar atau yang berkepentingan sehingga pihak rumah sakit mengetahui harapan-harapan dari eksternal. Dan didalam penyusunan analisis SWOT harus banyak menggunakan faktor faktor analisis agar tahap SWOT lebih efisien, tepat dan banyak menjadi masukan-masukan yang konstruktif didalam penyusunan perencanaan strategis rumah sakit.

Pelaksanaan Perencanaan Strategis

Program kerja yang dilakukan oleh rumah sakit dalam lima tahun dengan secara bertahap pertahun meliputi Program pengadaan dan peningkatan sarana-prasarana rumah sakit, Program pemeliharaan sarana-prasarana rumah sakit, Program pembelian alat-alat perlengkapan penunjang kesehatan, Program pendidikan dan pelatihan formal, Program pengadaan perlengkapan barang ruangan, Program rehabilitas gedung, Dalam pelaksanaan rencana strategis bisnis ini rumah sakit juga menghadapi beberapa hambatan seperti penetapan pendanaan diantara pembangunan dan pembelanjaan dalam pelaksanaan rencana strategis bisnis ini.

Pelaksanaan perencanaan strategis diawali dengan sosialisasi mengenai perencanaan strategis kepada seluruh unit-unit rumah sakit setiap unit memiliki tanggung jawab untuk menjalankan program kegiatan yang dilakukan dalam perencanaan strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar kondisi ini sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing masing unit rumah sakit kondisi sesuai dengan teori mengatakan bahwa pelaksanaan perencanaan strategis harus diawali dengan pemberian sosialisasi kepada seluruh unit atau jajaran rumah sakit terkait dengan visi dan misi program kegiatan dan rencana aksi yang akan dilaksanakan rumah sakit untuk mencapai dan mewujudkan visi.

Sosialisasi perencanaan strategis perlu diadakan setiap tahun untuk memperbaharui rencana agar tujuan dapat dimonitor dan apabila terdapat hambatan dapat segera ditangani. Selain itu, penting pula komunikasi terhadap hasil perumusan rencana strategis kepada setiap tenaga kesehatan dan staf, sehingga setiap individu memahami tugas dan peran masing-masing dalam menerapkan strategis-strategis tersebut (Simanjuntak, 2016).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andarwati & Ayuningtyas, (2023) analisis penyusunan rencana strategis di Rumah Sakit Umum Daerah dr. M. Yunus Bengkulu Tahun 2021-2026. Rencana Strategis (RENSTRA) disusun oleh direktur, karyawan struktural dan pemangku kepentingan untuk jangka waktu 5 tahun dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Peyusunan rencana strategis ini yang berpedoman dengan rencana strategis alternatif

Berdasarkan teori menurut Lucco, (2018), dalam perencanaan strategis di katakan bahwa *The Strategy Execution Phase*, Tahap pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, penggerakan ulang upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Selama fase ini, manajemen fokus untuk menerjemahkan rencana ke dalam rencana yang lebih operasional dengan mengasah proyek dan item tindakan. Sehingga rekomendasi yang dapat di berikan didalam pelaksanaan perencanaan strategis adalah perlu menyiapkan dana yang cukup baik untuk didalam pembelian atau pembangunan agar tahap pelaksanaan perencanaan strategis dapat berjalan dan bermanfaat dengan baik sesuai dengan tujuan atau target yang sudah ditetapkan rumah sakit khususnya dalam upaya-upaya peningkatan kualitas pelayanan.

Proses Evaluasi Perencanaan Strategis

Dari hasil wawancara terkait proses evaluasi perencanaan strategis dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar dilakukan oleh tim yang terdiri dari Direktur, Wakil Direktur Umum dan Keuangan, Wakil Direktur Penunjang Dan Wakil Direktur Pelayanan beserta Dengan Kepala Bidang Umum dan Perencanaan, Kepala Bidang Pelayanan Medis Maupun Non Medis bahwa proses evaluasi dilakukan secara rutin dan setiap akhir tahun untuk melihat hasil kegiatan dan kendala ditahun sebelumnya disamping itu proses evaluasi kinerja dan evaluasi perencanaan dibantu dengan kegiatan rapat yang dilakukan setiap hari selasa, kamis dan sabtu bersama kepala unit rawat inap, rawat jalan dan kepala unit gawat darurat yang bertujuan untuk mengetahui kinerja yang dicapai dan kendala-kendala yang di hadapi untuk bisa ditindak lanjuti. Proses evaluasi ini sangat baik karena sudah melalui tahap evaluasi tahunan dan evaluasi rutin dalam rapat rutin upaya ini bermanfaat untuk melihat hasil yang dicapai apakah sesuai atau tidak target tahunan dengan kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan rencana aksi sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing unit. Namun peneliti menemukan tidak semua kendala-kendala dalam perencanaan strategis ditindak lanjuti secara langsung khususnya yang berhubungan dengan anggaran pembelian dan proses evaluasi di rumah sakit belum melakukan peninjauan ulang mengenai faktor internal dan eksternal

Berdasarkan teori yang dijelaskan Lucco, (2018), dalam perencanaan strategis dikatakan bahwa tahap evaluasi strategis merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis yang mencakup tiga aktivitas penilaian strategis yang mendasar yaitu peninjauan ulang faktor-faktor internal dan eksternal, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif. Fase terakhir ini berkaitan dengan proses manajemen, yang mencakup penyempurnaan rencana, evaluasi kinerja, dan laporan data. Rapat perencanaan strategis perlu diadakan setiap tahun untuk memperbaharui rencana agar tujuan dapat dimonitor dan apabila terdapat hambatan dapat segera ditangani. Rekomendasi yang dapat diberikan didalam proses evaluasi rumah sakit sebaiknya juga meninjau ulang faktor internal dan eksternal agar didalam menentukan perencanaan strategis lebih efisien, tepat dan dapat ditinjau lebih banyak lagi dasar pertimbangan perencanaan strategis dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit.

Hasil Pelaksanaan Perencanaan Strategis

Dari hasil wawancara peneliti mendapatkan informasi bahwa hasil pelaksanaan perencanaan strategis di rumah sakit sudah sesuai dengan target yang ditentukan setiap

tahun didalam lima tahun antara lain pengadaan peningkatan sarana-prasarana, pemeliharaan sarana-prasarana dari aparatur dan rumah sakit, penyediaan fasilitas UKM dan UKP, penyediaan jasa penunjang pemerintah daerah, peningkatan pelayanan BLUD. Untuk hasil yang terkait dengan pelaksanaan perencanaan strategis dan mutu pelayanan setiap tahun menunjukkan peningkatan pencapaian dari 2017-2022. Pencapaian program-program sangat berpengaruh dalam peningkatan mutu pelayanan hal dapat dilihat dalam indikator mutu rumah sakit yang meliputi BOR (*bed occunpany rate*), BTO (*bed turn over*) LOS (*length of stay*), TOI (*turn over interval*), NDR (*net death rate*), GDR (*gross death rate*)

Gambaran Kualitas Pelayanan

Menurut (Departemen kesehatan 2005 dan kementerian kesehatan 2011). Indikator mutu adalah tolak ukur yang digunakan untuk menilai tingkat capaian target kualitas pelayanan rumah sakit yang meliputi BOR (*bed occunpany rate*) Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85%, LOS (*length of stay*) Secara umum nilai LOS yang ideal antara 6-9 hari, TOI (*turn over interval*) penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari, BTO (Bed Turn Over Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali, NDR (net death rate) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar Nilai yang dianggap masih dapat ditolerir adalah kurang dari 25 %, GDR (gross death rate) GDR Adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar nilai GDR seyogyanya tidak lebih dari 45 % per 1000 penderita keluar.

Kualitas pelayanan atau indikator mutu Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar dihitung melalui perumusan yang sudah ditentukan oleh Kemenetrian Kesehatan maka diketahui ditahun 2018 BOR (bed occunpany rate) 69,6%, BTO (bed turn over) 40 kali LOS (length of stay) 4 hari, TOI (turn over interval) 2 hari, NDR (net death rate) 20%, GDR (gross death rate) 41%. Ditahun 2019 BOR 60%, BTO 47 kali LOS 6 hari, TOI 2 hari, NDR 24%, GDR 44%. Ditahun 2020 BOR 62%, BTO 40 kali LOS 6 hari, TOI 3 hari, NDR 23%, GDR 43%. Ditahun 2021 BOR 64%, BTO 45 kali LOS 6 hari, TOI 2 hari, NDR 22%, GDR 42%. Ditahun 2022 BOR 66%, BTO 48 kali LOS 6 hari, TOI 2 hari, NDR 21%, GDR 41%.

Pencapaian nilai indikator mutu rumah sakit umum daerah sanjiwani gianyar disetiap tahun menunjukkan angka yang berfluktuasi atau tidak stabil dikarenakan ditahun 2019 akhir sampai dengan 2021 dipengaruhi oleh adanya covid19 dan kunjungan pasien ke rumah sakit namun pada tahun kelima pelaksanan rencana strategis yaitu tahun 2022 nilai BOR adalah 66% angka ini sudah lebih tinggi dari angka standar yang sudah ditetapkan dari kemenkes yaitu 60-85%, Nilai LOS 6 hari angka ini sudah sesuai dengan standar yang ditentukan kemenkes yaitu 6-9 hari. Nilai TOI 2 hari angka ini sudah sesuai dengan target yang ditentukan kemenkes yaitu kisaran 1-3 hari, Nilai BTO 48 kali angka ini sudah memenuhi target kemenkes yaitu 40-50 kali. Nilai NDR adalah 21% angka ini sudah sesuai dengan standar yang ditentukan kemenkes yaitu nilai yang dianggap masih dapat ditolerir adalah kurang dari 25% per 1000, Nilai GDR 41% angka ini sudah sesuai dengan standar yang ditentukan kemenkes yaitu tidak lebih dari 45% per 1000 penderita keluar. Kondisi ini yang dilihat dari indikator mutu menunjukkan bahwa pelaksanaan perencanaan strategis pada tahun 2022 sudah optimal sedangkan dari pada awal mulainya pelaksanaan rencana strategis yaitu pada tahun 2018 menunjukkan hasil yang belum optimal.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur, namun demikian masih memiliki keterbatasan diantaranya:

1. Kriteria responden tidak sesuai dengan yang ditetapkan seperti Wadir Umum yang baru menjabat sehingga proses wawancara dalam penelitian diwakilkan kepada Kepala Bidang Umum
2. Dokumen Rumah Sakit yang kurang lengkap dan ada yang dikatakan hilang sehingga menyulitkan peneliti dalam mengkroscek data

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: Perencanaan strategis RSUD sanjiwani Gianyar berpedoman pada RPJP (rencana pembangunan jangka panjang daerah) dalam lima tahun yang dilaksanakan bertahap setiap tahun perencanaan strategis disusun oleh tim yang di tetapkan oleh direktur, Pelaksanaan rencana strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar sudah memenuhi target yang ditentukan antara lain dalam pemeliharaan sarana prasarana Pengadaan sarana prasarana, pemenuhan pelayanan dan penyediaan fasilitas untuk UKP dan UKM, yang sangat berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, Perlaksanaan rencana strategis diawali dengan sosialisasi kepada unit-unit di rumah sakit dimana setiap unit memiliki tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan program dan kegiatan yang tertuang didalam perencanaan strategis. Pelaksanaan rencana strategis dilakukan bertahap setiap tahun dalam jangka waktu lima tahun. Adapun hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya adalah keterbatasan anggaran sehingga kebutuhan-kebutuhan yang urgent sulit untuk di penuhi

Evaluasi pelaksanaan rencana strategis dilakukan oleh Direktur, Wakil Direktur, Umum Dan Keuangan, Wakil Direktur Penunjang Dan Wakil Direktur Pelayanan Beserta Dengan Kepala Bidang Umum Dan Perencanaan, Kepala Bidang Pelayanan Medis Maupun Non Medis setiap akhir tahun untuk melihat hasil pelaksanaan kegiatan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan upaya perbaikan ditahun yang akan datang. Evaluasi juga dilengkapi dengan pengawasan dan pemantauan di rawat inap, IGD dan rawat jalan melalui rapat-rapat.

Kualitas pelayanan rumah sakit diukur melalui indikator mutu seperti *BOR (bed occunpany rate)*, *BTO (bed turn over)* *LOS (length of stay)*, *TOI (turn overinterval)*, *NDR (net death rate)*, *GDR (gross death rate)*, penghitungan indikator rumah sakit perumusan berpedoman kepada rumus kementrian kesehatan pencapaian indikator mutu di rumah Sakit Umum Daerah Sanjiwani Gianyar yang masih berfluktuasi atau tidak stabil yang di pengaruhi oleh adanya virus covid19 dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 namun pencapaian indikator mutu dari hasil tahun kelima pelaksanaan rencana strategis telah memenuhi target sesuai dengan besaran yang ditetapkan kementrian kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, R. (2017). Subjek, Objek Dan Metodologi Penelitian. *Repository.Unpas.Ac.Id*, 63–79.
- A. Gumilang, (2017). Pelayanan Kualitas Produk Dan Jasa. *Unikom*, 15(2), 1–23. [Https://Elibrary.Unikom.Ac.Id/](https://Elibrary.Unikom.Ac.Id/)

- Anonim. "Manajemen Rumah Sakit PKMK FK UGM." Manajemen Rumah Sakit PKMK FK UGM, 7 May 2019, Manajemenrumahsakit.Net/2019/05/Rencana-Strategis-Mengapa-Penting-Dan-Bagaimana-Melakukannya/. Accessed 25 Jan. 2024.(Julianto, 2018)
- Andarwati, Z. L., & Ayuningtyas, D. (2023). Analisis Penyusunan Rencana Strategis RSUD dr. M. Yunus Bengkulu Tahun 2021-2026. *Jurnal Ners*, 7(2), 1128–1138. <https://doi.org/10.31004/jn.v7i2.16794>
- Indonesia, K. K. (2022). *Peraturan menteri kesehatan No. 30 tahun 2022 tentang Indikator Nasional Mutu Pelayanan Kesehatan Tempat Praktik Mandiri Dokter dan Dokter Gigi, Klinik, Pusat Kesehatan Masyarakat, Rumah Sakit, Laboratorium Kesehatan, dan Unit Transfusi Darah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/245550/permenkes-no-30-tahun-2022>
- Julianto, S. (2018). Pemaknaan Life Satisfaction Pada Anak Laki-Laki Dalam Keluarga Orangtua Tunggal. *Skripsi*, 2014, 45–52.
- Lucco, J. (2018). Representing the public interest: Consumer groups and the presidency. In *The Politics of Interests* (pp. 242–262). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429495984-11>
- Maatisya, Y. F., & Santoso, A. P. A. (2022). Rekonstruksi Kesejahteraan Sosial Bagi Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 6(3). <https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/3395>
- Panjaitan, R. F., Sitio, S. S. P., & Siregar, R. (2020). Hubungan Kualitas Pelayanan Kesehatan Dengan Kepuasan Pasien Pengguna BPJS Rawat Inap Di Rumah Sakit Umum Sembiring Kecamatan Deli Tua Kabupaten Deli Serdang Tahun 2018. *Jurnal Kajian Kesehatan Masyarakat*, 1(2), 1–6. <http://ejournal.delihusada.ac.id/index.php/JK2M/article/view/202>
- Wirawan, A., & Manuputty, A. D. (2021). Perencanaan Strategis Sistem Informasi Menggunakan Ward And Pepper (Studi Kasus Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Salatiga). *JATISI (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 8(3), 1147–1157.