BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan salah satu bentuk pelayanan kesehatan yang tertua dan terkompleks yang mempunyai tujuan utama untuk melindungi, menyembuhkan dan mengurangi penderitaan orang-orang yang jatuh sakit. Walaupun kontribusinya kecil terhadap perbaikan derajat kesehatan masyarakat, tetapi ia merupakan institusi yang selalu memperoleh perhatian besar dari masyarakat maupun para politisi, bahkan tidak jarang dianggap sebagai jendela pamer (*show window*) dari kemampuan pelayanan kesehatan di sebuah masyarakat.

Status rumah sakit yang semula mempunyai fungsi sosial karitatif, dalam dua dekade terakhir ini sebagian telah berubah menjadi semacam industri jasa yang dapat memberikan keuntungan finansial. Ia dapat disejajarkan dengan industri yang padat modal, padat karya dan padat teknologi sehingga untuk mendirikannya dibutuhkan investasi yang sangat besar dengan biaya operasional yang sangat tinggi.

Perubahan sosial ekonomi sebagai hasil pembangunan yang dicapai selama ini diantaranya berdampak pada peningkatan taraf hidup serta pengetahuan dan kesadaran masyarakat, sehingga menuntut peningkatan kualitas kebutuhan dan tuntutan pelayanan kesehatan yang lebih baik, namun untuk terselenggaranya peningkatan mutu pelayanan kesehatan yang baik tersebut, sangat berkaitan dengan pembiayaan yang memadai.

Pengelolaan rumah sakit bukanlah hal yang sederhana yang dapat diselenggarakan dengan pembiayaan yang seadanya, melainkan memerlukan upaya yang strategis dengan didukung oleh sumber daya yang memadai seiring dengan kemajuan ilmu dan teknologi.

Konsekuensi logis dari keadaan tersebut adalah perlu ditingkatkannya dukungan pendanaan, demi peningkatan mutu, cakupan dan efisiensi serta pemantapan manajemen pelayanan kesehatan. Selama ini pemerintah pada kenyataannya baru mampu menyediakan biaya operasional dan pemeliharaan rumah sakit sekitar 50-60 % dari kebutuhan riil, sehingga secara implisit memberikan gambaran adanya keterbatasan rumah sakit dalam upaya pengembangan kinerjanya secara optimal. (Sri Astuti, 1999)[1].

Dengan kondisi rumah sakit yang sangat tertekan akibat imbas dari krisis yang berkepanjangan ini, maka untuk mempertahankan kemandirian rumah sakit serta mengantisipasi era globalisasi, rumah sakit sebagai sarana pelayanan kesehatan, penelitian dan pendidikan dengan tidak melupakan fungsi sosialnya diperlukan kemandirian dalam pengembangan pelayanan, peningkatan penerimaan rumah sakit dan peningkatan sumber daya manusianya.

Disamping penataan rumah sakit dalam skala mikro tersebut, tampaknya perlu pula dilakukan kajian dan upaya transformasi yang lebih strategis dengan mengalihkan bentuk pengelolaan melalui jalinan kerjasama dengan pihak ketiga dan atau pengalihan bentuk organisasi menjadi lembaga swadana, Perusahaan Jawatan, Perusahaan umum atau Persero terbatas. Adanya transformasi strategik tersebut, akan menjadikan rumah sakit tidak sekedar menjalankan fungsi sosialnya saja, akan tetapi dapat menjadi *"earning center"* yang secara proporsional dan rasional memberikan kontribusi pada penghasilan pemerintah dan atau setidaknya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan atau meningkatkan kesejahteraan pegawai.

---

[1] Sri Astuti S. Suparmanto, *peran Kesehatan Jiwa Dalam Paadigma Sehat*, Depkes RI, Jakrta. 1999

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Sebagai rumah sakit pemerintah Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor dalam perkembangannya, tidak terlepas dari pengaruh perubahan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, sehingga sebagai suatu system yang aktif dan berkembang dituntut untuk selalu menyesuaikan diri dengan pola penyakit dan perilaku masyarakat, perkembangan ilmu dan teknologi kesehatan, perubahan tingkat ekonomi masyarakat, perubahan system pembiayaan layanan kesehatan, perubahan kebijakan pemerintah dalam bidang pelayanan kesehatan, serta interelasi antara masyarakat pengguna jasa rumah sakit dan perkembangan rumah sakit yang dinamis, telah membuat perumahsakitan menjadi sangat kompleks dengan permasalahan yang semakin rumit.

Dengan menyadari pentingnya menyesuaikan diri dengan perubahan perubahan yang terjadi baik lingkungan eksternal maupun internal tadi, maka manjemen Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor, dituntut untuk berfikir proaktif dengan membuat strategi pengembangan yang baik, agar mampu mengantisipasi dan menyesuaikan dengan lingkungan eksternal maupun kebutuhan-kebutunan internal yang selalu berubah dengan harapan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor semakin dapat mandiri dan dapat menjalankan fungsinya dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

Bertitik tolak dari pemikiran tersebut di atas, maka kiranya perlu dibuat, dianalisis, ditetapkan, dan disosialisasikan, suatu strategi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor untuk dapat mengantisifasi dan menyesuaikan dengan tuntutan yang ada.

Perlu dipersiapkan pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor sebagai institusi milik pemerintah yang semula merupakan usaha karikatif sosial dimana seluruh pendanaan ditanggung oleh pemerintah maka sesuai dengan perubahan

status institusi yang diarahkan menjadi suatu badan usaha (Perjan) yang arahnya lebih ke pelayanan individu yang berorientasi bisnis maka Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor harus melakukan penyesuaian yang selaras dengan perubahan status tersebut.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Strategi pengembangan yang bagaimanakah yang tepat untuk diterapkan di Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor yang akan diformulasikan untuk jangka waktu lima tahun mendatang ?
2. Bagaimana analisis kelayakan dari investasi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor ?
3. Bagaimanakah hasil analisis keuangan dari strategi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor yang akan direkomendasikan untuk mewujudkan kemandirian rumah sakit ?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menetapkan strategi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor, untuk jangka waktu lima tahun mendatang
2. Mengetahui kelayakan dari investasi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor

3. Menganalisis strategi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor secara ekonomi.

E. Manfaat Penelitian

Dengan melakukan analisis strategi pengembangan Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor, maka diharapkan hasilnya dapat bermanfaat antara lain :

1. Sebagai bahan informasi mengenai arah pengembangan rumah sakit lima tahun mendatang.
2. Sebagai bahan informasi mengenai kelayakan investasi berkaitan dengan arah pengembangan rumah sakit lima tahun mendatang.
3. Sebagai bahan informasi mengenai hasil penilaian secara ekonomi atas kelayakan strategi pengembangan rumah sakit untuk lima tahun mendatang.

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN : terdiri dari latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI : merupakan uraian teori yang menunjang penulisan berupa tinjauan pustaka yang meliputi pengertian rumah sakit, teori manajemen strategi, manajemen strategi rumah sakit, faktor eksternal

dan internal, analisis SWOT, matrik analisis internal eksternal, *Quantitative Strategic Planning Matrix* ,analisis kelayakan investasi, dan analisis kelayakan strategi pengembangan rumah sakit.

BAB III METODA PENELITIAN : terdiri dari tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metoda pengumpulan data, metoda analisis data dan definisi operasional variabel.

BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN : menyajikan gambaran tentang Rumah Sakit Jiwa Pusat Bogor, yang meliputi lokasi, kondisi lima tahun sebelumnya, lingkungan persaingan dan kebijakan pemerintah di bidang perumahsakitan.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN : terdiri dari data data hasil penelitian dan analisisnya secara kualitatif dan kuantitatif.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN : bab ini merupakan tahapan terakhir dari penyususnan yang memberikan hasil dalam bentuk kesimpulan dan saran.