

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagai bagian dari proses manajemen, perencanaan merupakan hal yang mutlak harus dilakukan sebagai upaya mempertahankan kelangsungan hidupnya dan upaya mewujudkan tata kelola sistem yang modern. Tujuan organisasi yang ditetapkan melalui suatu perumusan strategi tertentu bisa dicapai bila perencanaan tersusun dengan baik. Visi, misi, tujuan, sasaran yang merupakan isi dari perumusan strategi bersifat menetap dalam periode lima sampai duapuluh tahun. Untuk mencapai strategi yang sudah dirumuskan tersebut membutuhkan strategi operasional yang didalamnya mencakup program kegiatan, alokasi sumber daya serta didukung oleh analisa faktor resiko. Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang adalah rumah sakit milik kementerian kesehatan Republik Indonesia termasuk salah satu organisasi sektor publik di bidang kesehatan yang harus selalu mengedepankan pola pikir strategik dalam mengelola sumber daya yang ada. Hal ini dalam rangka mendapatkan strategi yang efektif dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang dimasa sekarang ini semakin variatif.

Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang merupakan rumah sakit yang telah menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (PPK-BLU) sehingga dalam menjalankan roda

organisasinya memerlukan informasi yang sebanyak-banyaknya dengan tujuan bisa menemukan pilihan-pilihan perencanaan yang menguntungkan dan berdampak ke masa depan. Terdapat beberapa jenis perencanaan yang dibuat RSJ Prof. Dr. Soerojo Magelang yang berdasarkan pada jangka waktu pemenuhannya. Perencanaan yang pertama adalah *master plan* yang merupakan perencanaan induk selama 25 tahun yang berisi tentang perencanaan jangka panjang yang meliputi semua aspek (komprehensif). Perencanaan yang kedua adalah rencana strategi bisnis (RSB) yang merupakan perencanaan jangka menengah 5 tahun dan berisi tentang langkah-langkah strategik dalam mencapai visi yang ditetapkan rumah sakit. RSB ini harus dapat dipahami oleh seluruh bagian yang ada di rumah sakit sehingga dalam merumuskannya memerlukan konsep yang tepat sekaligus bisa dikomunikasikan ke seluruh bagian yang terlibat. Perencanaan yang ketiga adalah rencana bisnis anggaran (RBA), merupakan perencanaan jangka pendek satu tahunan yang merupakan terjemahan dari RSB.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Baker dan Pink (1995, dalam Zelman et al. al.,2003), teori dan konsep dari *balanced scorecard* cocok diterapkan di rumah sakit. *Balanced scorecard* memberikan kerangka yang dibutuhkan untuk menilai kinerja pada

lingkungan medis yang kompleks dan cepat berubah (Gumbus et al., 2005).

Balanced Scorecard dicetuskan tahun 1992 oleh Dr. Robert Kaplan bersama David Norton sebagai alat untuk mengukur kinerja (Kaplan dan Norton, 1993), namun dalam perkembangannya juga dapat digunakan dalam penyusunan rencana strategis yang menerjemahkan strategi dan visi menjadi tujuan operasional (Hansen dan Mowen, 2003). Konsep *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai basis dalam penyusunan rencana strategis untuk organisasi sektor privat maupun sektor publik.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survei pendahuluan menunjukkan terjadinya penurunan jumlah pasien masuk di instalasi gawat darurat selama tahun 2014-2018 dimana tingkat penurunannya rata-rata sebesar 2% per tahun. Sementara untuk pasien rawat inap selama periode tahun 2014-2018 turun rata-rata sebesar 5% per tahun, peningkatan kunjungan terjadi pada pasien rawat jalan rata-rata sebesar 7% pertahun. Hal ini tentunya memerlukan evaluasi dan sekaligus mencari penyebab penurunannya. Selain itu diperlukan juga analisa dengan kerangka fikir strategik dan terdokumentasi sebagai upaya pencegahan.

Berdasarkan dari uraian di atas, penulis terdorong untuk mengkaji lebih dalam lagi kemudian diangkat menjadi tema dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB) Di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, supaya penelitian ini menjadi lebih terarah dan mengerucut, maka penulis akan memfokuskan penelitian ini pada lingkup penerapan *balanced scorecard* pada penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB) di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang. Untuk perinciannya terwakili dalam empat poin di bawah ini.

1. Bagaimana konsep *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan Rencana Strategi Bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang
2. Bagaimana menyusun sasaran strategi yang berbasis *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan rencana strategi bisnis di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang ?
3. Bagaimana menyusun Indikator Kinerja Utama / *Key performance indikator* (KPI) yang sesuai konsep *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang ?

4. Bagaimana menyusun target kinerja yang sesuai konsep *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan poin-poin yang ada pada fokus penelitian di atas, yaitu untuk memahami secara mendalam terkait dua poin di bawah ini

1. Tujuan Umum:

Menjelaskan konsep *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang

2. Tujuan Khusus:

- a. Untuk mendeskripsikan analisa SWOT yang berbasis *balanced scorecard* dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang
- b. Untuk mendeskripsikan sasaran strategi yang berbasis *balanced scorecard* dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang
- c. Untuk mendeskripsikan Indikator Kinerja Utama yang sesuai konsep *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang

- d. Untuk mendeskripsikan target kinerja yang sesuai konsep *balanced scorecard* diterapkan dalam penyusunan rencana strategi bisnis di rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terdiri dari dua sisi, sisi pertama dari segi teoritis dan sisi kedua dari aspek praktis. Dari segi teoretis peneliti berharap mampu memberikan kontribusi dalam penambahan pengetahuan dalam ilmu manajemen rumah sakit khususnya dalam penyusunan RSB yang berbasis *balanced scorecard* yang bisa menjadi rujukan bagi penelitian setelahnya terkait tema yang sama.

Adapun manfaat praktis yang dapat diharapkan dari hasil penelitian ini adalah;

1. Memberikan kontribusi pemikiran terhadap praktisi rumah sakit dalam bidang pengembangan manajemen rumah sakit khususnya dalam penyusunan rencana strategi bisnis (RSB) yang berbasis *balanced scorecard*.
2. Sebagai bahan pertimbangan pimpinan dan semua *civitas hospitalia* rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang dalam penyusunan rencana strategi bisnis (RSB) tahun 2020-2024.

3. Memberikan kontribusi moril bagi Tim Teknis Penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB) rumah sakit jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang sehingga mampu melakukan tugasnya secara lebih baik lagi.