

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Semua perusahaan memiliki strategi dalam perencanaannya dan implementasi dari strategi tersebut memiliki beragam alat ukur dalam mengevaluasinya sehingga apakah sudah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai atau tidak. Dalam menghadapi era globalisasi saat ini diperlukan manajemen strategi untuk tetap *survive* dan tetap memenangkan persaingan.

Mengelola kinerja dengan mempertimbangkan faktor strategi dan risiko saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang tersedia secara optimal untuk memaksimalkan kekayaan pemilik badan usaha dan menciptakan nilai untuk *stakeholder*. *Balanced Scorecard* terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan karena telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Faktor strategi dan risiko dalam *Balanced Scorecard* saat ini menjadi penting karena dapat menentukan pola tindakan dalam bentuk program-program terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

Kondisi saat ini, bisnis dunia rumah sakit merupakan bisnis yang cukup menjanjikan. Perkembangan rumah sakit telah menjadi organisasi semi bisnis dengan arti kata bukan lagi murni nonbisnis dan bersifat sosio ekonomik. Satu sisi rumah sakit harus dapat *survive* dengan peningkatan pendapatannya untuk menutupi pengeluaran operasional bahkan menutupi biaya investasinya terutama

untuk rumah sakit swasta yang pada umumnya tidak mendapatkan pasokan subsidi yang memadai dari pihak lain.

Rumah sakit yang didirikan oleh swasta dan diselenggarakan oleh badan hukum yang bersifat nirlaba akan tetap berusaha untuk mewujudkan misinya. Dalam pencapaian misi tersebut harus ada rencana strategi. Rencana strategi tersebut juga akan dijadikan evaluasi untuk pengukuran kinerja organisasi rumah sakit karena organisasi ini tidak selalu mengutamakan kinerja keuangan namun juga kinerja non keuangan.

Perumusan strategi yang berhasil sama sekali tidak menjamin penerapan strategi yang juga berhasil. Walaupun senantiasa saling bergantung, perumusan dan penerapan strategi secara karakteristik berbeda. Secara singkat, penerapan strategi berarti perubahan. Secara luas berarti “pekerjaan yang sesungguhnya dimulai setelah strategi dirumuskan”. Penerapan strategi yang berhasil membutuhkan dukungan, sekaligus disiplin dan kerja keras, dari manajer dan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Kadang menakutkan untuk berpikir bahwa satu individu saja dapat menyabotase upaya-upaya penerapan strategi secara fatal. (David, 2012).

Merumuskan strategi yang tepat tidaklah cukup, sebab manajer dan karyawan harus termotivasi untuk menerapkan strategi tersebut. Isu-isu utama manajemen bagi penerapan strategi mencakup penyesuaian struktur organisasi dengan strategi, pengaitan kinerja dan gaji dengan strategi, penciptaan iklim organisasi yang kondusif dengan perubahan, pengelolaan hubungan politis, penciptaan budaya yang mendukung strategis, adaptasi proses produksi/operasi

dan pengelolaan sumber daya manusia. Penetapan tujuan tahunan, penciptaan kebijakan dan pengalokasian sumber daya merupakan aktivitas penerapan yang sangat penting dan lazim diseluruh organisasi. Bergantung pada besar dan jenis organisasi, isu-isu manajemen yang lain bisa jadi sama pentingnya bagi penerapan strategi yang berhasil.

Sistem dalam mengelola organisasi yang berfokus pada strategis dan kinerja harus memiliki 5 (lima) prinsip yaitu : 1). Komitmen dan akuntabilitas tim eksekutif yakni komitmen manajemen, penentuan arah strategis dari manajemen dan pembentukan *Office of Strategy Management*; 2). Translasi strategi ke dalam tindakan dengan perumusan visi, misi, strategi, KPI, target dan inisiatif (*Balanced Scorecards*) dan mengkaitkan *budget* dengan strategi.; 3). Memotivasi individu untuk eksekusi strategi dengan komunikasi dan pelatihan strategi ke seluruh level dan mengkaitkan strategi dengan sasaran individu dan insentif.; 4).penyelarasan strategi dan kinerja organisasi dengan penurunan *strategy map* dan BSC ke satuan kerja inti dan pendukung (*vertical alignment*) dan penselarasan strategis antara satuan kerja inti dan pendukung (*horizontal alignment*).; 5). Memastikan berlangsungnya proses *governance* dengan perencanaan strategis berkala dengan BSC dan tersedianya aplikasi untuk memantau kinerja serta review kinerja secara berkala oleh para pimpinan. (Kaplan, 2001).

Hal ini juga yang dialami oleh RSI Ibnu Sina Payakumbuh, diperlukan strategi dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit. RSI Ibnu Sina Payakumbuh merupakan salah satu rumah sakit yang dimiliki oleh Yayasan Rumah Sakit Islam (YARSI) di Sumatera Barat yang berada di Payakumbuh. Secara geografis kota

Payakumbuh merupakan kota terluas ketiga di Sumatera Barat. Wilayah administratif kota ini dikelilingi oleh Kabupaten Lima Puluh Kota dengan jumlah penduduk kota Payakumbuh sebanyak 128.267 orang (sumber : BPS) dengan jumlah tempat tidur rumah sakit dan puskesmas rawatan 297 tempat tidur, berdasarkan rasio ideal daya tampung RS menurut Organisasi Kesehatan Dunia adalah 1.000 penduduk : 1 tempat tidur. Kota Payakumbuh memiliki sarana pelayanan kesehatan rumah sakit sebanyak 4 unit dengan rincian 1 rumah sakit pemerintah dan 1 rumah sakit swasta yakni Rumah Sakit Islam Ibnu Sina, rumah sakit khusus Bedah dan Rumah Sakit Bersalin Ibu dan anak Sukma Bunda. Letak Kota Payakumbuh sangat strategis bila dilihat dari segi lalu lintas antar kota Propinsi Sumbar-Riau dan antar kota dalam Proponsi dengan jarak 30 Km dan dapat ditempuh selama 40 menit perjalanan dengan angkutan pribadi menuju kota Bukittinggi.

Rumah sakit juga merupakan bentuk usaha yang memiliki ancaman dalam hal menghadapi persaingan dan proses perizinan rumah sakit yang semakin pelik seperti persaingan ditengah semakin maraknya program pelayanan kesehatan dengan adanya pelayanan jaminan kesehatan yang dikelola oleh BPJS dan dapat dilayani oleh rumah sakit swasta, sehingga hal ini menjadikan setiap rumah sakit berkompetisi dalam mendapatkan pasien.

Dari kondisi data diatas terlihat adanya pilihan bagi masyarakat untuk memilih tempat pelayanan kesehatan, maka untuk memenangkan kompetisi ini setiap rumah sakit harus memiliki konsep manajemen strategi dan dapat mengimplementasikannya sehingga terwujud visi dan misi yang ingin dicapai.

Visi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Payakumbuh adalah menjadi rumah sakit yang unggul, dipercaya, kebanggaan dan pilihan masyarakat karena pelayanan professional dan Islami sebagai wujud dakwah bil hal dengan misi memberikan pelayanan kesehatan secara professional dan Islami dalam rangka meningkatkan kesehatan masyarakat secara fisik, mental, social dan spiritual; merealisasikan sikap bertanggung jawab dan amanah karyawan dan keluarga RSI “Ibnu Sina” Payakumbuh; melaksanakan dakwah bil hal melalui pelayanan dan pendidikan kesehatan pada masyarakat dalam rangka mencapai masyarakat yang sehat secara menyeluruh.

Rumah sakit Islam Ibnu Sina Payakumbuh saat ini berstatus rumah sakit swasta kelas D dan memiliki data pelayanan, jumlah ketenagaan dan data keuangan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1 Data Pelayanan, Ketenagaan dan Keuangan
Tahun 2012 s/d 2016**

No.	Keterangan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	Tempat Tidur	63	63	63	63	63
2	Tenaga Dokter Umum	4	4	4	4	8
3	Tenaga Dokter Spesialis	1	1	1	1	1
4	Tenaga Perawat	76	80	90	100	106
5	Tenaga Non Kesehatan	56	55	55	56	54
6	Rawat Jalan	28744	28944	24684	37729	49815
7	Rawat Inap	4525	4491	12534	14300	15073
8	Tindakan Operasi	1117	1304	1130	1152	1162

No.	Keterangan	Tahun				
		2012	2013	2014	2015	2016
	sambungan tabel.....					
9	Currret Ratio	2,95	3,5	3,35	5,10	6,78
10	Profit Margin	6%	6%	17%	12%	11%
11	Return on Asset	6%	6%	19%	15%	14%
12	B O R (Bed Occupancy Rate)	58,60%	64,39%	76,00%	84,17%	87,02%
13	A L O S (Average Length Of Stay)	3,6	3,8	3,55	3,78	2,85
14	T O I (Turn Over Interval)	2,5	2,1	1,14	0,67	0,55
15	B T O (Bed Turn Over)	59,3	62,21	57,41	64,12	80,25

Sumber : Laporan Tahunan RSI Ibnu Sina Payakumbuh

Dari data tabel diatas dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan kinerja dari tahun ke tahun namun dari analisis data pelayanan terlihat adanya peningkatan BOR, namun tidak untuk rawat jalan dan untuk data ketenagaan terdapat peningkatan jumlah karyawan setiap tahun sedangkan dari segi keuangan tahun 2015 dan tahun 2016 *profit margin* meningkat dengan perolehan sebesar 19%. Berkaitan dengan data kependudukan di atas, bahwasannya RSI Ibnu Sina Payakumbuh telah melayani sebanyak 30% dari jumlah penduduk Kota Payakumbuh. Sebenarnya, jika Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Payakumbuh ingin responsif dapat memanfaatkan kondisi data kependudukan dengan ketersediaan tempat pelayanan yang sangat terbatas.

Terdapat beberapa kendala dalam proses implementasi rencana strategis rumah sakit, antara lain : a. rintangan manajemen dalam hal tim eksekutif menghabiskan kurang dari 1 jam per bulan mendiskusikan strategi.; b. Rintangan visi karena hanya 5% dari karyawan yang mengerti strategi.; c. Rintangan orang dengan hanya 25% dari managers yang memiliki insentif yang dikaitkan dengan

strategi serta; d. Rintangan sumber daya dengan 60% dari organisasi tidak menghubungkan anggaran dengan strategi. (Kaplan, 2001).

Pada kenyataannya, sebagaimana diungkapkan oleh pimpinan Rumah Sakit, saat ini rencana strategi yang dimiliki oleh rumah sakit hanya dipergunakan sebagai kelengkapan proses perizinan rumah sakit dan selama ini pengukuran kinerja berdasarkan standar umum dari divisi yang ada, seperti pada divisi pelayanan, dasar pengukuran kinerja berdasarkan standar BOR sebuah RS menurut Depkes (2005) antara 60%-85%, indikator kinerja divisi keuangan berdasarkan standar perusahaan jasa dengan rasio keuangan *current ratio* 1,75-2,75; ROI 2,5%-15% dan *profit margin* 0,5-20%. Saat ini, belum dilakukannya implementasi rencana strategi rumah sakit secara terarah sehingga setiap karyawan tidak mengetahui strategi pada divisi mereka.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan bagaimana membuat pemetaan strategi RSI Ibnu Sina Payakumbuh dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga meningkatkan kinerja manajemen dan terwujudnya visi dan misi serta bagaimana setiap divisi rumah sakit dapat mengetahui sasaran strategi masing-masing.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang diuraikan diatas maka penelitian ini dimaksudkan untuk melihat permasalahan yang dirumuskan untuk menjawab secara tepat dengan pertanyaan sebagai berikut :

1. Apa sasaran strategi masing-masing divisi di RSI Ibnu Sina Payakumbuh?

2. Bagaimana pemetaan strategi RSI Ibnu Sina Payakumbuh dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga dapat meningkatkan kinerja manajemen rumah sakit?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi sasaran strategis yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi dan misi rumah sakit.
2. Membuat pemetaan strategi RSI Ibnu Sina Payakumbuh dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga dapat meningkatkan kinerja manajemen.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen rumah sakit yakni para pengambil kebijakan atau pengambil keputusan dalam merumuskan dan menetapkan serta menterjemahkan strategi kedalam sejumlah sasaran operasional yang mendorong kinerja (*performance*) organisasi dan bagi karyawan, dapat mengetahui strategi yang akan diimplementasikan dalam kegiatan operasional mereka, serta kebijakan yang akan diambil dalam menselaraskan strategi rumah sakit dengan misi masing-masing divisi. Selain itu penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penyusunan peta strategi yang menjadi *frame work* untuk dapat mengontrol target sehingga meningkatkan kinerja atau laju perbaikan kinerja yang dibutuhkan.

1.5. Sistematika Penelitian

Dalam penulisan penelitian ini akan dijelaskan dalam bab-bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

- BAB I Pendahuluan, terdiri dari Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian dan Sistematika Penulisan.
- BAB II Kerangka teori, terdiri dari uraian tentang teori – teori dan konsep – konsep relevan yang terkait dengan pemetaan strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengimplementasikan strategi rumah sakit.
- BAB III Metode Penelitian, terdiri dari jenis penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode dan teknik lainnya yang membantu dalam penelitian ini.
- BAB IV Identifikasi *Balanced Scorecard* pada RSI Ibnu Sina Payakumbuh yang memberikan gambaran perspektif-perspektif yang ada pada objek penelitian.
- BAB V Analisis dan Pembahasan, terdiri dari bahasan *strategy mapping* dengan aplikasi *balanced scorecard* yang diterapkan pada RSI Ibnu Sina Payakumbuh.
- BAB VI Penutup, terdiri dari kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran penelitian selanjutnya.