

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Badan Layanan Umum merupakan konsep baru dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Konsep ini mengadopsi paradigma yang muncul dalam manajemen sektor publik yaitu pendekatan New Public Management (NPM) dimana inti utama dari pendekatan ini adalah melakukan transformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik sebagaimana yang disampaikan oleh Osborne dan Gabler (1996) dengan menamakan konsep pendekatannya sebagai “Reinventing Government”.

Semangat wirausaha dimaksud adalah Badan Layanan Umum dapat menerapkan praktek bisnis yang sehat dengan melakukan pengelolaan Keuangan secara efisien, efektif, profesionalitas, akuntabel, dan transparan, dengan melakukan perubahan dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerjadilingkungan pemerintah. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah menjadi lebih jelas dari hanya membiayai input dan proses menjadi berorientasi pada output. Perubahan ini sangat berarti mengingat kebutuhan dana yang semakin tinggi, sedangkan sumber daya yang dimiliki pemerintah terbatas.

Penganggaran berbasis kinerja menekankan pada prinsip bahwa setiap anggaran yang akan direalisasikan haruslah berdasarkan kepada tujuan dan sasaran yang jelas dan terukur. Terpenuhinya tujuan dan sasaran menandakan hasil atau kinerja dari suatu proses sudah terealisasi. Untuk meraih kinerja yang optimal maka perlu ditetapkan suatu target kinerja yang dalam proses pelaksanaan membutuhkan suatu perencanaan yang matang. Berdasarkan jangka waktunya, perencanaan yang disusun oleh suatu organisasi terdiri atas : perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Sebagai salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) pada Kementerian Kesehatan RI, maka merupakan kewajiban bagi Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi yang telah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum untuk menyusun Perencanaan Jangka Menengah berupa Rencana Strategis Bisnis (RSB) . Rencana Strategis Bisnis yang disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun berisikan tujuan, sasaran strategis dan program yang akan dilaksanakan dalam mewujudkan Visi dan Misi yang ditetapkan.

Balanced scorecard merupakan salah satu alat manajemen yang cukup populer digunakan untuk memetakan strategi dan menterjemahkan strategi menjadi rencana aksi dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran. Dengan Balance Scorecard organisasi dapat mendefinisikan strategi yang bersifat normatif. Setiap strategi yang dipetakan menjadi sasaran strategis kedalam perspektif Balanced Scorecard harus ditentukan ukuran keberhasilannya. Ukuran keberhasilan yang disebut dengan Key Performance Indikator (KPI) harus dapat diukur, realistis (memenuhi syarat sebagai indikator yang baik), dan yang terpenting adalah disepakati bersama.

Keberhasilan penggunaan Balanced Scorecard dalam merencanakan strategi telah dibuktikan oleh berbagai institusi baik swasta maupun pemerintah diberbagai belahan dunia sebagaimana dikutip dalam (Wilopo,2012) yaitu: Caltex, City Bank, Motorola, dan beberapa Departement pada Pemerintahan Amerika Serikat seperti : The Department of Housing and Urban Development (HUD), US Postal Service (USPS), U.S Coast Guard.

Dengan memperhatikan keunggulan Balance Scorecard sekaligus adanya keinginan untuk menselaraskan pengendalian terhadap arah dan prioritas strategis antara Ditjen Bina Upaya Kesehatan pada Kementerian Kesehatan dengan organisasi rumah sakit dan balai dengan tetap mempertimbangkan keunikan dinamika tuntutan dari masing-masing stakeholder organisasi rumah sakit dan Balai, maka Kementerian Kesehatan pada tahun 2014 telah menyusun pedoman penyusunan Rencana Strategis Bisnis dengan menggunakan perspektif Balance Scorecard untuk seluruh Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang berada dibawah kewenangannya termasuk satuan kerja Rumah Sakit yang telah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan

Layanan Umum. Sebagai tindak lanjut atas keluarnya pedoman tersebut, maka Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi telah menyusun Rencana Strategis Bisnis untuk tahun 2015-2019 dan telah menetapkan 12 (dua belas) sasaran strategis yang diukur dengan 22 (dua puluh dua) Indikator Kinerja Utama atau Key Performance Indicators (KPI).

Oleh sebab itu, berpijak dari pengalaman institusi-institusi lainnya yang telah terlebih dahulu menggunakan Balanced Scorecard dalam penyusunan strateginya, maka seharusnya implementasi dari strategi Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi telah menunjukkan kemajuan yang menggembirakan pada tahun 2015 dan 2016. Hasil kemajuan tersebut seharusnya dapat dibuktikan salah satunya berupa kenaikan jumlah kunjungan pasien, meskipun tidak dipungkiri juga bahwa kenaikan atau penurunan jumlah kunjungan pasien bukan merupakan satu-satunya dampak dari baik tidaknya sistem perencanaan strategi yang disusun, karena masih ada faktor lainnya yang mempengaruhi naik tidaknya jumlah kunjungan pasien seperti : sistem pelaksanaan dan pengkoordinasian kegiatan serta adanya sistem pengendalian internal yang baik.

Pada tabel berikut akan disajikan perbandingan jumlah kunjungan pasien baru dan lama pada Instalasi Rawat Jalan (poliklinik) dan Instalasi Rehabilitasi Medik tanpa mencantumkan jumlah kunjungan IGD pada tahun 2015 dan 2016, karena peneliti menduga bahwa pasien berkunjung ke Poliklinik dan Instalasi Rehabilitasi Medik Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi karena berdasarkan keinginan atau pilihan mereka, sedangkan kunjungan pasien di IGD pada umumnya didominasi oleh pertimbangan kondisi darurat yang mereka alami.

Tabel 1. Jumlah kunjungan pasien

No	Uraian	2015	2016	Kenaikan/ (Penurunan)
1.	Jumlah kunjungan poliklinik			
	a. Baru	8.329	7.264	(1.065)
	b. Lama	36.592	32.481	(4.111)
2.	Jumlah kunjungan Rehab Medik			
	a. Baru	11.980	11.656	(324)
	b. Lama	29.565	24.431	(5.134)

Sumber : *Lap. Volume Kegiatan Instalasi Rekam Medis tahun 2015 dan 2016*

Berdasarkan data pada tabel.1 dapat diketahui bahwa jumlah kunjungan pasien poliklinik dan rehab medik mengalami penurunan pada tahun 2016

dibandingkan tahun 2015. Fenomena ini menimbulkan 2 (dua) pertanyaan besar bagi peneliti terkait dengan perencanaan strategi Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi yaitu : sudah sesuaikah indikator kinerja sasaran strategis yang ditetapkan oleh Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi dengan kaidah balanced scorecard dan apakah indikator Kinerja Sasaran strategis tersebut sudah memenuhi kriteria sebagai indikator kinerja yang baik, karena kesesuaian indikator dengan sasaran strategis yang direncanakan oleh Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi sangat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang ditetapkan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan memberikan analisis atas indikator-indikator kinerja utama sasaran strategis Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi dengan mengangkat judul penelitian : **“Analisis Penyusunan Indikator Kinerja Sasaran Strategis pada Rencana Strategis Bisnis Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi Tahun 2015-2019”**

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah :

1. Apakah indikator kinerja sasaran strategis Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi sudah sesuai dengan kaidah Balanced Scorecard?
2. Apakah Indikator Kinerja Sasaran Strategis yang telah ditetapkan oleh Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi telah memenuhi kriteria sebagai indikator kinerja yang baik?
3. Bagaimanakah usulan indikator kinerja sasaran strategis yang sesuai dengan kaidah balanced scorecard sekaligus memenuhi kriteria sebagai indikator kinerja yang baik?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apakah seluruh indikator kinerja sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi sudah sesuai dengan kaidah Balance Scorecard
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apakah indikator kinerja sasaran strategis yang telah ditetapkan oleh Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi telah memenuhi kriteria sebagai indikator kinerja yang baik
3. Untuk mengusulkan indikator kinerja sasaran strategis yang sesuai dengan kaidah balanced scorecard sekaligus memenuhi kriteria sebagai indikator kinerja yang baik

D. KEGUNAAN ATAU MANFAAT PENELITIAN

Adapun kegunaan atau manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi jajaran Direksi dan Manajemen Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi untuk menyempurnakan indikator kinerja sasaran strategis pada Rencana Strategis Bisnis tahun 2015-2019, atau sebagai masukan untuk mempertimbangkan kaidah-kaidah yang harus dipenuhi dalam menentukan Indikator Kinerja yang sesuai seperti: kaidah balanced scorecard, serta kriteria suatu indikator kinerja yang baik, dalam penyusunan dokumen Rencana Strategis Bisnis 5 (lima) tahun berikutnya.
2. Bagi Peneliti
Untuk menambah pengetahuan peneliti tentang bagaimana Indikator kinerja sasaran strategis yang sesuai dengan kaidah Balanced scorecard dan memenuhi kriteria sebagai sebagai indikator kinerja yang baik
3. Bagi peneliti lainnya
Sebagai informasi dan referensi untuk melakukan penelitian lanjutan khususnya yang terkait dengan perencanaan kinerja berdasarkan konsep Balance Scorecard