

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pertumbuhan industri rumah sakit meningkat secara signifikan pada tahun 2019. Data dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia menunjukkan pada akhir 2019 jumlah RS di seluruh Indonesia sebanyak 2.925 unit. Jumlah tersebut meningkat 12,93% dari tahun 2010 yaitu sekitar 1.632 unit, adanya peningkatan jumlah rumah sakit tersebut mengindikasikan bahwa persaingan industri rumah sakit akan semakin meningkat pula (Kemenkes RI,2018). Sehingga sebagai organisasi yang padat modal, padat karya dan padat teknologi, dalam menjalankan kegiatannya rumah sakit harus melakukan rombakan pada sistem menajemennya agar tetap dapat bertahan, serta penekanan strategi yang lebih efektif pada masing-masing rumah sakit sangatlah penting, yaitu dengan menerapkan rencana strategik yang berbeda sehingga dapat mencapai kelompok

konsumen yang diinginkan (Nanda, Telang & Bhatt, 2012 ; Sciulli and Missien, 2015; Azizi, A. K, 2017).

Selama perkembangannya tentunya tiap rumah sakit mengalami banyak perubahan baik perubahan internal maupun eksternal, perubahan-perubahan tersebut dapat di tangani dengan cepat melalui perencanaan strategi dan dengan peta perkembangan dan arah organisasi serta strategi pencapaiannya agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan (Jauch dan Glueck, 2004 ; Wheelen dan Hunger, 2012). Namun dalam penelitiannya, Azizi menyimpulkan bahwa terdapat ketidaksesuaian implementasi rencana strategis di rumah sakit dari program kerja dan anggaran yang ditetapkan sehingga tujuan rencana strategis tidak tercapai dan kinerja unit tidak maksimal, hal tersebut dikarenakan proses penyusunan serta evaluasi dari rencana strategis dan program kerja belum sepenuhnya melibatkan Direksi dan Manajer terkait organisasi (Azizi, A. K, 2017).

Sadeghifar dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa banyak rencana strategis rumah sakit yang belum dilaksanakan

secara efisien, hal tersebut disebabkan karena semua rumah sakit yang diteliti menyusun rencana strategis sebagai persyaratan sistem akreditasi nasional, sehingga perlu adanya evaluasi rencana strategis yang harus dicapai (Sadeghifar et al. 2014). Kaplan dan Norton tahun 2004 di 7 negara maju menyebutkan bahwa banyak perusahaan yang tidak berhasil dalam mengimplementasikan rencana strategi mereka, dimana lebih dari 2/3 perusahaan dengan rencana strategis kurang dari 10 persen yang mencapai target (Kaplan and Norton,2004). Menurut Brenes et al. 2008, penyusunan rencana strategi rumah sakit masih menemui banyak kendala sehingga perencanaan strategik belum optimal diaplikasikan sebagai perangkat manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan, kendala yang dihadapi menyangkut kendala data/ informasi dan kendala sumber daya manusia (Brenes et al. 2008).

Melalui Undang-undang No.44 tahun 2009 pemerintah mengamanatkan rumah sakit pemerintah pusat dan daerah sebagai organisasi sektor publik dikerahkan dikelola dalam suatu Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Layanan Daerah

(BLUD). Badan Layanan Umum (BLU) merupakan suatu instansi yang berada di lingkungan pemerintah pusat, sedangkan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) merupakan SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) yang berada di lingkungan pemerintah daerah, baik lingkungan propinsi, kabupaten, maupun kota. Pada awal tahun tiap BLU/BLUD diwajibkan menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang mengacu pada Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra-KL) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dengan menggunakan APBN/APBD yang telah disetujui oleh DPR/DPRD dan disahkan oleh Pemerintah/Pemerintah Daerah (Juliani, H. 2018).

Menurut Kaplan dan Norton 1992, perspektif bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang penting pada Balanced Scorecard untuk menilai apa yang perusahaan butuhkan tindakan dan apa yang harus dilakukan perusahaan secara internal untuk memenuhi harapan pelanggan. Dimensi proses internal dilakukan untuk mewujudkan target strategis keseluruhan agar lebih baik dalam memenuhi pekerjaan manajemen permintaan

staf medis rumah sakit, sehingga rumah sakit harus menetapkan proses bisnis internal yang efisien untuk mengurangi biaya, meningkatkan layanan, dan meningkatkan efisiensi efek (Qingwei, 2012).

Perspektif bisnis internal keberhasilannya diukur melalui empat aspek yaitu proses manajemen operasi, proses manajemen pelanggan, proses inovasi, dan proses pengaturan dan sosial. Pada proses manajemen operasi meliputi pencapaian pada sasaran persediaan, produksi, distribusi, mengelola risiko. Proses manajemen pelanggan terdiri dari memilih pelanggan, dapatkan pelanggan baru, pertahankan pelanggan ,mengembangkan bisnis dengan pelanggan. Proses inovasi terdiri dari identifikasi peluang baru, desain dan pengembangan perusahaan. Proses pengaturan dan sosial terdiri dari bagaimana lingkungan keselamatan kesehatan karyawan dan masyarakat (Kaplan dan Norton, 2000).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, penelitian tentang efektivitas rencana strategik pada aspek bisnis internal dalam meningkatkan kinerja di Rumah Sakit perlu

dilakukan mengingat evaluasi perencanaan strategis dalam meningkatkan persaingan antar rumah sakit.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana efektivitas dan efisiensi pelayanan pada rencana strategik aspek bisnis internal dalam meningkatkan kinerja di Rumah Sakit BLU dan Rumah sakit BLUD?
2. Bagaimana perbandingan efektivitas dan efisiensi kedua Rumah Sakit BLU dan Rumah sakit BLUD?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas dan efisiensi rencana strategis rumah sakit dalam meningkatkan kinerja Rumah Sakit berdasarkan perspektif bisnis internal dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah

- a. Mengetahui perencanaan strategi yang telah dilakukan oleh Rumah Sakit dalam meningkatkan kinerja rumah sakit.
- b. Mengetahui dan menganalisis efektivitas dan efisiensi perencanaan strategis aspek bisnis internal dalam meningkatkan kinerja rumah sakit.

D. Manfaat Penelitian

1. Aplikatif

Dapat memberikan masukan kepada direksi dan seluruh staf Rumah Sakit mengenai meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pada aspek bisnis internal rumah sakit. Sehingga dapat menjadi pedoman dalam merencanakan, menyelenggarakan dan melakukan evaluasi kegiatan di RS dimasa mendatang.

2. Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu administrasi rumah sakit terkait dengan efektivitas dan

efisiensi perencanaan strategis aspek bisnis internal dalam meningkatkan kinerja rumah sakit.