

STUDI ANALISIS UPAYA MANAJER DALAM REALISASI PERENCANAAN STRATEGIS RSUD KABUPATEN EMPAT LAWANG MELALUI PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (BSC)

Yesica Tria Enggriani^{1*}, Hanny Handiyani², Rr. Tutik Sri Hariyati², Dumilah Ayuningtyas³

¹ Mahasiswa Magister Ilmu Keperawatan Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia

² Dosen Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia, Indonesia

³ Dosen Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Indonesia

*Email: yesicasofyan@gmail.com

Abstract

An Analytical Study Of Managers' Efforts In The Realisation Of Strategic Planning Of RSUD Kabupaten Empat Lawang Through The Balanced Scorecard Approach. Although strategic planning has been prepared in such a way as to choose the best approach, in practice, many managers have difficulty realising the plan. This study aims to analyse the steps and efforts in realising strategic planning at RSUD Empat Lawang Regency through the BSC approach. The method used is a case study through SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat). Data were obtained through a document review of the hospital's profile and achievements. The data were then analysed for external and internal situations using the SWOT method, then inputted into the Internal Factor Evaluation (IFE) matrix and External Factor Evaluation (EFE) matrix to be given weight and scale, and determined the position of the organisation through the Internal-External (IE) matrix. Then strategies were formulated through Threat, Opportunity, Weakness, and Strength (TOWS) followed by the determination of Balanced Scorecard (BSC) perspectives and Key Performance Indicators (KPIs). The results of the analysis show that the RSUD is in cell IV, which means that the RSUD is best controlled with a growth and build strategy so that 10 targets are obtained along with the manager's efforts in realisation which include measuring Value For Money, collaborating with other parties, developing innovations and preparing education and training plans. The managers' efforts in this study can be used as a reference in evaluating the realisation of strategic plans in health service organisations.

Keywords: Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Manajer Efforts, Strategic Planning

Abstrak

Studi Analisis Upaya Manajer dalam Realisasi Perencanaan Strategis RSUD Kabupaten Empat Lawang melalui Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Meskipun perencanaan strategis telah disusun sedemikian rupa dengan memilih pendekatan terbaik, namun dalam praktik penerapannya, banyak manajer mengalami kesulitan merealisasikan rencana tersebut. Studi ini bertujuan menganalisis langkah dan upaya dalam merealisasikan perencanaan strategis di RSUD Kabupaten Empat Lawang melalui pendekatan BSC. Metode yang digunakan adalah studi kasus melalui analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat). Data diperoleh melalui telaah dokumen profil dan capaian RS. Data kemudian dilakukan analisis situasi eksternal dan internal dengan metode SWOT, selanjutnya diinput pada matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan matriks External Factor Evaluation (EFE) untuk diberikan bobot dan skala, serta ditetapkan posisi organisasi melalui matriks Internal-Eksternal (IE). Kemudian strategi dirumuskan melalui Threat, Opportunity, Weakness, and Strength (TOWS) yang dilanjutkan dengan penetapan perspektif Balanced Scorecard (BSC) dan Key Performance Indicators (KPI). Hasil analisis menunjukkan RSUD berada pada sel IV yang berarti RSUD paling baik dikendalikan dengan strategi growth dan build sehingga didapatkan 10 sasaran berikut upaya manajer dalam realisasi yang meliputi pengukuran Value For Money, kerjasama dengan pihak lain, pengembangan inovasi dan penyusunan rencana pendidikan dan pelatihan. Upaya manajer dalam studi ini dapat dijadikan acuan dalam mengevaluasi realisasi rencana strategis di organisasi pelayanan kesehatan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Rencana Strategis, Upaya Manajer



Pendahuluan

Organisasi layanan kesehatan menghadapi banyak tantangan khususnya mengenai kualitas, efektivitas, efisiensi dan perubahan. Perubahan yang terjadi bersifat dinamis, kompleks, rumit dan tidak dapat diprediksi. Untuk menghadapi kondisi tersebut, diperlukan suatu perencanaan yang efektif. (Sadeghifar et al., 2017). Perencanaan strategis efektif dalam memberikan arah yang jelas dan terfokus untuk organisasi perawatan kesehatan (Esfahani et al., 2018) termasuk rumah sakit. Oleh karena itu, setiap rumah sakit sudah semestinya menyusun perencanaan strategis guna mencapai tujuannya.

Rencana strategis merupakan pedoman penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan sekaligus menjadi acuan utama manajemen dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai keberhasilan (Harwanto dan Sulisno 2019; Komaling et al., 2022). Namun, acuan yang tertuang dalam rencana strategis tersebut hanya akan menjadi sebuah dokumen bila tidak diiringi dengan implementasi efektif melalui peran seorang manager.

Manajer sebagai sumber daya organisasi dan pemimpin layanan kesehatan harus mengadopsi pendekatan baru untuk menghadapi tantangan dalam perencanaan strategis, menyesuaikan organisasi dengan perubahan lingkungan internal, eksternal serta menyesuaikan kompleksitas industri layanan kesehatan (Esfahani et al., 2018; Mosadeghrad & Isfahani, 2020). Dari sekian banyak pendekatan dalam penyusunan strategi, pendekatan Balance Scorecard (BSC) merupakan pendekatan yang banyak digunakan saat ini (Pratistha, 2019). Pendekatan BSC telah banyak diadopsi oleh organisasi layanan kesehatan khususnya rumah sakit, salah satunya diterapkan dalam studi penyusunan rencana strategis untuk RSUD Kabupaten Empat Lawang ini.

RSUD Kabupaten Empat Lawang, sebagai salah satu organisasi layanan kesehatan milik pemerintah daerah telah merumuskan rencana strategis 5 tahun-an. Namun, dalam studi ini, rencana strategis yang dianalisis merupakan perencanaan strategis yang didasarkan rancangan individu penulis sendiri. Penyusunan perencanaan strategis dalam studi ini dimulai dari analisis situasi hingga perumusan strategi. Pendekatan yang dipilih adalah *Balanced scorecard* (BSC) yang terdiri dari 4 (empat) perspektif penilaian utama yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui perencanaan strategis yang matang diharapkan pengukuran kinerja dan implementasi strategi RSUD Kabupaten Empat Lawang dapat lebih mudah diukur.

Studi realisasi perencanaan strategis ini melibatkan analisis situasi yang mendalam hingga perumusan strategis yang dilengkapi uraian sasaran *Key Performance Indicator*. Meskipun, perencanaan strategis telah disusun sedemikian rupa dengan memilih pendekatan terbaik, namun dalam praktik penerapannya, banyak manajer mengalami kesulitan merealisasikan rencana tersebut menjadi kenyataan (Mihic et al., 2012 dalam Esfahani et al., 2018) Oleh karena itu, studi ini dilakukan guna menganalisis langkah dan upaya *manager as an organizational resource* dalam merealisasikan perencanaan strategis RSUD Kabupaten Empat Lawang melalui pendekatan *balanced scorecard* (BSC)

Metode

Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) untuk menganalisis upaya manajer dalam realisasi rancangan perencanaan strategis RSUD Kabupaten Empat Lawang. Data yang diperoleh dalam studi ini didapat dari telaah dokumen profil dan capaian RS. Pengumpulan data dilakukan pada Maret s.d April 2024. Kemudian dilakukan analisis situasi dengan metode SWOT, selanjutnya dilakukan evaluasi dengan menggunakan matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan matriks External Factor Evaluation (EFE)

dan diberikan bobot serta skala, kemudian ditetapkan posisi organisasi melalui matriks Internal-Eksternal (IE) sehingga diketahui strategi yang dapat dipakai oleh RSUD Kabupaten Empat Lawang. Perumusan strategi selanjutnya dilakukan melalui matriks Threat, Opportunity, Weakness, and Strength (TOWS) kemudian dilakukan penetapan sasaran dengan perspektif Balance Scorecard (BSC) dan Key Performance Indicators (KPI). Hasil dari studi ini berupa perencanaan strategis RSUD Kabupaten Empat Lawang tahun 2024-2028 yang didasarkan pada rancangan individu penulis sehingga berbeda dengan rencana strategis RSUD Kabupaten Empat Lawang yang sebenarnya. Di sisi lain, studi ini bertujuan untuk menganalisis upaya manajer dalam realisasi perencanaan strategis yang telah disusun tanpa bermaksud mengevaluasi kinerja sebenarnya dari RSUD Kabupaten Empat Lawang.

Hasil

RSUD Kabupaten Empat Lawang merupakan Rumah Sakit Umum Daerah tipe C milik pemerintah Kabupaten Empat Lawang dan telah berdiri sejak Juni 2010 melalui Peraturan Bupati Empat Lawang Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata kerja Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Empat Lawang. Dalam perjalannya, RSUD telah menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Pada tahun 2024, RSUD Kabupaten Empat Lawang memiliki kapasitas tempat tidur sebanyak 147 tempat tidur dan status akreditasi terakhir yaitu paripurna.

RSUD Kabupaten Empat Lawang memiliki visi : “Menjadi rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan terbaik, berkualitas dan professional”, dan misi (1) Meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit, (2) Meningkatkan sarana dan prasarana RSUD Kabupaten Empat Lawang, (3) Meningkatkan kualitas SDM yang jujur, terampil, dan Profesional, (4) Menjadikan Rumah Sakit menjadi pusat rujukan pelayanan kesehatan, (5) Menerapkan sistem informasi modern untuk menunjang dan meningkatkan efektivitas kerja. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, RSUD Kabupaten Empat Lawang menyusun rencana strategis 5 (lima) tahun-an yang tata cara evaluasinya berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Tujuan dan sasaran ini dirumuskan dalam bentuk yang tepat dan terarah sebagai penjabaran atau implementasi goals daerah Kabupaten Empat Lawang.

Sementara itu, perencanaan strategis dalam studi ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Key Performance Indikator* (KPI). Pendekatan ini dipilih karena sudah banyak diterapkan di Indonesia termasuk pada sektor rumah sakit. Pendekatan ini juga dianggap mampu memberikan arah tujuan yang jelas dalam mengelola rumah sakit, mencapai tujuan sesuai visi dan misi RS, serta membantu proses pengelolaan capaian kinerja keuangan maupun non-keuangan (Muhsyaf & Aoki 2018). Selanjutnya setelah perumusan strategi, dilanjutkan dengan analisis peran manajer dalam realisasi perencanaan strategis tersebut.

Analisis Situasi dan Matriks EFE dan IFE

Analisis situasi menggunakan metode SWOT telah dilakukan lebih dahulu yang hasilnya diintegrasikan ke dalam matriks EFE dan IFE. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai faktor SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*). Analisis ini didasarkan untuk memaksimalkan kekuatan, dan peluang, namun secara bersamaan juga ditujukan untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berdasarkan analisis SWOT dari faktor internal maupun eksternal RSUD Kabupaten Empat Lawang, didapatkan 5 kekuatan, 5 kelemahan, 5 peluang dan 4 ancaman.

Selanjutnya, hasil analisis situasi tersebut berupa *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats* kemudian dituangkan dalam matriks EFE dan IFE untuk selanjutnya diberikan bobot dan skor. Setiap

faktor diberi bobot antara 0,0 (tidak penting) dan 1,0 (sangat penting), dengan total bobot harus sama dengan 1,0. Kemudian, skala *rating* diberikan pada setiap faktor kunci keberhasilan berdasarkan efektivitas strategi, dengan rentang nilai antara 1 sampai 4, dimana 1 menunjukkan di bawah rata-rata, 2 menunjukkan rata-rata, 3 menunjukkan di atas rata-rata, dan 4 menunjukkan sangat baik.

Skor bobot tiap faktor internal dan eksternal dihitung dengan mengalikan bobot dengan skala *rating*. Skor kemudian dijumlahkan, dan jika total skor $>2,5$, menunjukkan posisi organisasi yang kuat; sementara jika total skor $<2,5$, menunjukkan posisi organisasi yang lemah.

Analisis situasi internal RSUD Kabupaten Empat Lawang yang mencakup penilaian terhadap kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), serta pemberian bobot pada skala matriks IFE, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. *Matriks Internal Factors Evaluation (IFE) RSUD Kabupaten Empat Lawang*

No	Critical Success Factors	Bobot	Skala	Skor
1	2	3	4	5 (3x4)
Strenghts				
1	Merupakan RSUD tipe C satu satunya di kabupaten	0.14	4	0,56
2	Kunjungan RS meningkat 100% selama tiga tahun terakhir	0.12	3	0,36
3	Menjadi rumah sakit rujukan Utama di Kabupaten	0.10	3	0,30
4	Sudah terakreditasi Paripurna	0.16	4	0,64
5	Peningkatan Pendapatan RS Selama setahun terkahir	0.05	2	0,10
Weaknesses				
1	Sarana, prasarana dan alkes belum lengkap (CT Scan dll)	0.12	3	0,36
2	Sebagian besar Tenaga Kesehatan masih berpendidikan D3	0.10	3	0,30
3	Dokter spesialis penunjang masih kontrak dari daerah lain	0.08	2	0,16
4	SIM RS yang belum terintegrasi dapat menghambat efisiensi pelayanan.	0.08	2	0,16
5	Biaya operasional yang tinggi dapat menyebabkan defisit anggaran.	0.05	3	0,15
Total Nilai		1,0		3,09
IFE SEDANG				

Tabel. 1 menggambarkan skor perkalian bobot dan skala pada faktor kunci keberhasilan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sehingga didapat total nilai IFE RSUD Kabupaten Empat Lawang adalah $3,09 >$ dari 2,5.

Tahap selanjutnya analisis situasi eksternal RSUD Kabupaten Empat Lawang yang mencakup penilaian terhadap peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*), serta pemberian bobot pada skala matriks EFE, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Matriks External Factors Evaluation (EFE) RSUD Kabupaten Empat Lawang*

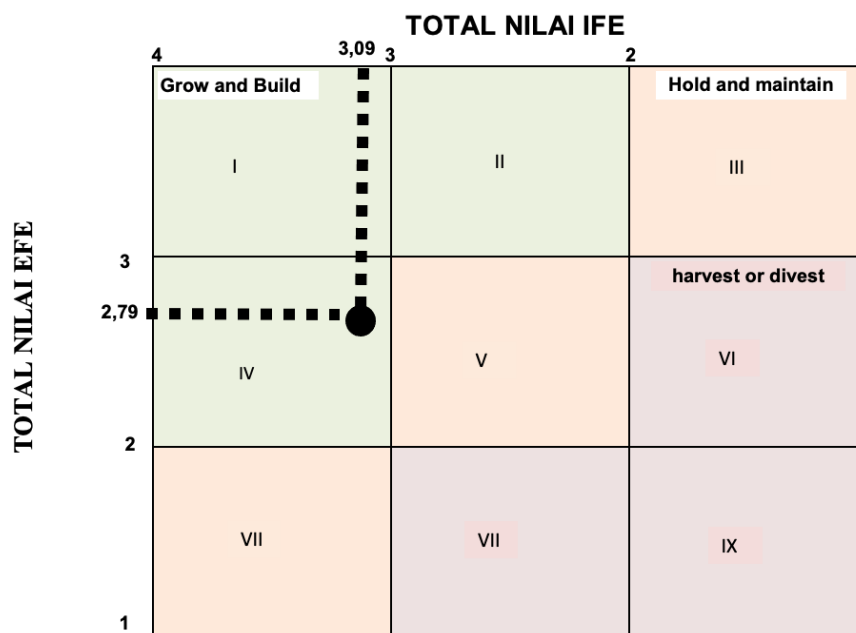
No	Critical Success Factors	Bobot	Skala	Skor
1	2	3	4	5 (3x4)
Oppurtunities				
1	Peningkatan Jumlah SDM Tugas Belajar yang dikirim Pemda	0.16	3	0,48
2	Kerja sama RSUD dengan instansi pemerintah dalam MCU calon ASN baru	0.12	4	0,48
3	Alokasi Dana DAK dari Pemerintah Pusat untuk pengembangan Sarana Prasarana dan Alat Kesehatan	0.15	2	0,30
4	Perkembangan teknologi dapat membantu RSUD meningkatkan kualitas layanan	0.07	3	0,21

5	Pertambahan jumlah penduduk di kabupaten Empat Lawang dapat meningkatkan permintaan layanan kesehatan	0.07	2	0,14
Threats				
1	Persaingan dengan RS Swasta yang memiliki fasilitas dan dokter yang lebih lengkap	0.20	3	0,60
2	Keterlembatan pembayaram Reimbursement jaminan kesehatan	0.12	3	0,36
3	Tingginya biaya obat dan alat kesehatan	0.06	2	0,12
4	Pendapatan perkapita Kabupaten Empat Lawang di bawah rata-rata Provinsi yang menyebabkan masyarakat sulit membayar biaya kesehatan	0.05	2	0,10
Total Nilai		1,0		2,79
EFE KUAT				

Tabel. 2 menggambarkan skor perkalian bobot dan skala pada faktor kunci keberhasilan yang ada dalam peluang dan ancaman sehingga didapat total nilai EFE RSUD Kabupaten Empat Lawang adalah 2,79 > dari 2,5.

Matriks IE

Setelah melakukan analisis situasi dan evaluasi dari faktor eksternal maupun internal yang disertai dengan pembobotan, selanjutnya ditetapkan posisi RSUD Kabupaten Empat Lawang melalui matriks IE. Posisi RSUD Kabupaten Empat Lawang pada kuadran matriks IE ditampilkan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Matriks IE RSUD Kabupaten Empat Lawang

Analisis matriks IE pada Gambar 1 menunjukkan hasil sebagai berikut.

1. Skor total IFE 3,09 dimana nilai kekuatan sebesar 1,96 dan kelemahan 1,13 Hal ini mengindikasikan kekuatan lebih besar dari kelemahan
2. Skor total EFE 2,79 dimana nilai peluang sebesar 1,61 dan ancaman 1,18 Hal ini mengindikasikan peluang lebih besar dari ancaman
3. Dari Matriks IE diketahui bahwa posisi RSUD Kabupaten Empat Lawang berada pada sel IV sehingga paling baik dikendalikan dengan strategi *Grow dan Build*. Strategi yang cocok bagi *Strategic Business Unit* (SBU) ini adalah strategi intensif (*market penetration, market*

development, dan *product development*) dan strategi integratif (*Backward integration*, *forward integration* dan *horizontal integration*).

Matriks TOWS

Posisi RSUD Kabupaten Empat Lawang telah diketahui melalui matriks IE, selanjutnya dilakukan perumusan strategi menggunakan matriks TOWS, dengan cara mencocokkan faktor–faktor internal dengan eksternal, kemudian ditentukan strategi yang meliputi :

- 1) Strategi SO (*Strenghts–Opportunities*) RSUD Kabupaten Empat Lawang dimaksudkan untuk memkasimalkan kekuatan yang dimiliki dan mengambil keuntungan dari peluang eksternal yang ada. Berdasarkan analisis Strategi S O, didapatkan ada 4 strategi RSUD yang mengarah pada *aggressive strategies*, meliputi:
 - a. Pengoptimalan status RSUD tipe C satu satunya, dengan akreditasi paripurna dan rujukan utama di kabupaten untuk menjalin Kerjasama dengan berbagai pihak (S1, S4, O2)
 - b. Pemanfaatan dana DAK dari pemerintah pusat dan perkembangan teknologi untuk pengembangan berbagai layanan di RSUD guna memaksimalkan kunjungan dan pendapatan RSUD (O3, O4, S2, S5)
 - c. Pemanfaatan dukungan dari pemda dalam pengiriman SDM Tugas belajar guna menunjang pengembangan berbagai layanan spesialisik untuk memperkuat posisi sebagai RS Rujukan utama yang mempunyai berbagai pelayanan spesialisik yang dibutuhkan masyarakat untuk menjawab tantangan permintaan layanan kesehatan atas pertambahan jumlah penduduk di kabupaten. (O1, S3, O5)
- 2) Strategi ST (*Strenghts–Threats*)
Pemanfaatan status RSUD tipe C satu satunya di daerah untuk menyeimbangkan persaingan dengan RS lain di sekitar sehingga RSUD tetap menjadi rujukan utama khususnya dari faskes pertama di Kabupaten Empat Lawang (S1, T1, S3)
- 3) Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)
 - a. Pemanfaatan Dana DAK dari pemerintah pusat untuk memenuhi kelengkapan sarana, prasarana dan alat kesehatan di rumah sakit guna menjawab tantangan peningkatan layanan atas pertambahan jumlah penduduk di Kabupaten Empat Lawang (O3, W1, O5)
 - b. Pengoptimalan SDM Tubel yang dikirim Pemda guna meningkatkan Pendidikan tenaga kesehatan minimal S1 Profesi dan Dokter spesialis dari SDM tenaga kesehatan (O1, W2, W3)
 - c. Peningkatan kerjasama RSUD dengan berbagai pihak termasuk instansi pemerintah untuk meningkatkan kunjungan dan memaksimalkan pendapatan sehingga mampu mengefesiensikan tingginya biaya operasional yang dikeluarkan RS (O2, W5)
 - d. Pemanfaatan perkembangan teknologi terkini untuk mengintegrasikan SIM RS dalam berbagai layanan di RSUD guna mengefesiensikan pelayanan dan biaya operasional yang dikeluarkan RS (O4, W4, W5)
- 4) Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)
 - a. Mengatasi persaingan RSUD dengan RS Swasta yang memiliki fasilitas dan dokter yang lebih lengkap guna memacu RSUD Empat Lawang untuk memenuhi kelengkapan sarana, Prasarana dan alkes (W1 dan T1)
 - b. Pengintegrasian SIM RS untuk mengefesiensikan berbagai pelayanan termasuk dalam pengajuan reimbursement jaminan kesehatan guna mengurangi keterlambatan pembayaran (W4, T2).

Penetapan Strategi dan KPI



Langkah selanjutnya setelah perumusan strategi yaitu penetapan tujuan dan sasaran KPI yang akan dijabarkan pada tabel 3.

Tabel 3. Penetapan tujuan dan sasaran KPI

Strategi	Tujuan	Perspektif	Sasaran KPI	Pemilik KPI	
1	Pengoptimalan status RSUD tipe C satu satunya, akreditasi paripurna untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak	Terjalannya kerja sama	Pelanggan	Jumlah instansi dan perusahaan yang bekerjasama dengan RS mengalami peningkatan 10% setiap tahunnya	Kabid. Pelayanan
2	Pemanfaatan dana DAK dari pemerintah pusat dan perkembangan teknologi untuk pengembangan berbagai layanan di RSUD guna memaksimalkan kunjungan dan pendapatan RSUD	Optimalisasi pelayanan RS untuk meningkatkan kunjungan sekaligus pendapatan	Finansial	Pencapaian revenue RS > 95% dari target yang ditetapkan setiap tahunnya	Kabag. Perencanaan
3	Pemanfaatan dukungan dari pemda dalam pengiriman SDM Tugas belajar guna menunjang pengembangan berbagai layanan spesialistik untuk memperkuat posisi sebagai RS Rujukan utama yang mempunyai berbagai pelayanan spesialistik yang dibutuhkan masyarakat untuk menjawab tantangan permintaan layanan kesehatan atas pertambahan jumlah penduduk di kabupaten.	Semakin lengkapnya pelayanan poliklinik dan dokter spesialis penunjang	Proses bisnis Internal	Jumlah layanan baru yang diluncurkan dan dibuka di RSUD Kabupaten Empat Lawang	Kabid. Pelayanan
4	Pemanfaatan Dana DAK dari pemerintah pusat untuk memenuhi kelengkapan sarana, prasarana dan alat kesehehatan di rumah sakit guna menjawab tantangan peningkatan layanan atas pertambahan jumlah penduduk di Kabupaten Empat Lawang	Tersedianya layanan kesehatan yang lengkap, bermutu dan menjamin keselamatan pasien	finansial	Realisasi penyerapan dana DAK 100% di akhir triwulan ke IV	Kabag. Perencanaan dan Kabag. Keuangan
5	Pengoptimalan SDM Tubel yang dikirim Pemda guna meningkatkan Pendidikan tenaga kesehatan minimal S1 Profesi dan Dokter spesialis dari SDM tenaga kesehatan	Meningkatkan kompetensi staf	Pertumbuh an dan pembelajar an	Jumlah staf yang mengikuti tugas belajar dalam 1 tahun/jumlah seluruh staf	Kabag. SDM dan Kabid Keperawatan
6	Peningkatan kerjasama RSUD dengan berbagai pihak termasuk instansi pemerintah untuk meningkatkan kunjungan dan memaksimalkan pendapatan sehingga mampu mengefesiensikan tingginya biaya operasional yang dikeluarkan RS	Optimalisasi pelayanan RS	Proses bisnis internal	Jumlah kunjungan pasien >95% dari target yang telah ditetapkan	Kabid. Pelayanan
7	Pemanfaatan perkembangan teknologi terkini untuk mengintegrasikan SIM RS dalam berbagai layanan di RSUD guna		Proses bisnis internal	SIM RS terintegrasi 100% pada semua layanan	

	mengefisiensikan pelayanan dan biaya operasional yang dikelurakan RS (O4, W4, W5)	Integrasi SIM RS			Kabag. Perencanaan
8	Pemanfaatan status RSUD tipe C satu satunya di daerah untuk menyeimbangkan persaingan dengan RS lain di sekitar sehingga RSUD tetap menjadi rujukan utama khususnya dari faskes pertama di Kabupaten Empat Lawang	Optimalisasi pelayanan RS	Proses bisnis internal	Jumlah rujukan ke RSUD dari faskes pertama di kabupaten empat lawang mengalami peningkatan 15% setiap bulannya	Kabid. Pelayanan
9	Mengatasi persaingan RSUD dengan RS Swasta yang memiliki fasilitas dan dokter yang lebih lengkap guna memacu RSUD Empat Lawang untuk memenuhi kelengkapan sarana, Prasarana dan alkes	Pelanggan yang setia	Pelanggan	Jumlah layanan baru yang disosialisasikan di website RS, sosial media dan leaflet	Kabid. Pelayanan
10	Pengintegrasian SIM RS untuk mengefisiensikan berbagai pelayanan termasuk dalam pengajuan reimbursement jaminan kesehatan guna mengurangi keterlambatan pembayaran	Keberlangsungan kegiatan rumah sakit	Finansial	Jumlah keterlambatan pembayaran reimbursement 0% setiap bulan	Kabag. Keuangan

Diskusi

Penetapan tujuan dan sasaran KPI merupakan bentuk komitmen RSUD Kabupaten Empat Lawang dalam merumuskan rencana ke dalam strategi agar mudah untuk diukur dan dievaluasi. Dalam penetapan sasaran ini, terdapat 10 strategi yang juga telah memuat presentase sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur pencapaian. Selanjutnya 10 strategi yang telah ditetapkan tersebut, digolongkan ke dalam 4 perspektif berdasarkan pendekatan BSC, kemudian, pemilik KPI yang bertanggung jawab dalam realisasi strategi tersebut juga sudah ditetapkan yaitu para manajer.

Para manajer sebagai pemilik KPI bertanggung jawab terhadap keberhasilan realisasi perencanaan strategis suatu organisasi. Keberhasilan tersebut salah satunya ditentukan oleh langkah dan upaya yang dilakukan oleh manajer selaku pemimpin. Hal ini sesuai dengan hasil studi yang menyebutkan bahwa salah satu faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan implementasi renstra adalah manajer senior (Bahadori et al., 2018). Upaya yang dapat dilakukan oleh manajer tersebut salah satunya yaitu memahami faktor keberhasilan perencanaan strategis yang dapat memungkinkan manajer mengembangkan metode yang lebih efektif dalam mengimplementasikan dan mengevaluasi rencana strategis di organisasi perawatan kesehatan (Esfahani et al., 2018) termasuk dalam hal ini yaitu keberhasilan realisasi 10 strategi RSUD Kabupaten Empat Lawang.

Keberhasilan strategi dan sasaran KPI tersebut memerlukan langkah dan upaya manajer dalam merealisasikannya. Selanjutnya upaya tersebut akan dibagi berdasarkan persepektif strategi dengan pendekatan BSC yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif pertama dalam pendekatan BSC yang akan dianalisis adalah persepektif finansial. Dalam persepektif ini terdapat 3 sasaran yaitu pencapaian revenue RS > 95% dari target yang ditetapkan setiap tahunnya, realisasi penyerapan dana DAK 100% di akhir triwulan ke IV dan Jumlah keterlambatan pembayaran reimbursement 0% setiap bulan. Ketiga sasaran dari perspektif finansial ini pada akhirnya akan mendatangkan suatu tambahan pemasukan yang akan berpengaruh terhadap kondisi finansial RSUD. Berdasarkan studi yang dilakukan (Bahadori et al., 2018) diketahui bahwa rumah sakit yang menerapkan perencanaan strategis yang disesuaikan dengan kondisi finansial berhasil menurunkan

biaya sekaligus meningkatkan produktivitas. Untuk itu, upaya manajer dalam merealisasikan ketiga sasaran tersebut menjadi sangat penting dilakukan.

Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pengukuran *Value For Money*, yaitu mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisiensi, dan tingkat efektivitas. Pengukuran ini dilakukan sebagai upaya menerapkan kecermatan dalam pengelolaan keuangan untuk menghindari pemborosan, mengetahui kemampuan rumah sakit untuk membiayai seluruh pengeluarannya serta mengetahui pendapatan yang dicapai rumah sakit (Effendy et al., 2020; Candrasari et al., 2018 Mutia et al., 2023). Manajer bisa menerapkan pengukuran ini guna merealisasikan sasaran yang telah disusun. Misalnya dengan mengukur *revenue* rumah sakit sehingga diketahui berapa capaian pendapatan rumah sakit beserta pengeluaran sekaligus kendala terhadap capaian pendapatan tersebut yang salah satunya disebabkan keterlambatan pembayaran reimbursement.

Berdasarkan studi Taufik et al., (2018) terhadap tiga rumah sakit di Pasuruan diketahui bahwa ketiga rumah sakit memiliki layanan kesehatan yang signifikan dengan tingkat pertumbuhan yang maksimal yang diukur dengan alat *revenue growth rate* (tingkat pertumbuhan pendapatan). Dari analisis, diketahui bahwa peningkatan pendapatan tersebut berasal dari jasa pelayanan kesehatan berupa kunjungan pasien rawat jalan, jumlah hunian pasien rawat inap, dan pemanfaatan jasa penunjang lainnya seperti jasa diagnostik, pemeriksaan, homecare, parkir, dan jasa gizi. Upaya dalam studi tersebut berpeluang diterapkan di RSUD Kabupaten Empat Lawang.

Analisis yang kedua berasal dari perspektif pelanggan. Dalam perspektif ini terdapat 2 sasaran yaitu Jumlah instansi dan perusahaan yang bekerjasama dengan RS mengalami peningkatan 10% setiap tahunnya dan jumlah layanan baru yang disosialisasikan di website RS, sosial media dan leaflet. Kedua sasaran ini dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Upaya untuk meningkatkan kerjasama misalnya, manajer bisa membuat perjanjian kerjasama (PKS) dengan berbagai pihak yang membutuhkan jasa pelayanan RS. Upaya ini, menurut Mulyasari et al., (2020) diketahui sebagai strategi penetrasi pasar yang ditujukan untuk membangun jejaring dan/atau aliansi strategis dengan institusi lain agar terwujudnya peningkatan pendapatan rumah sakit. Selain itu, menurut (Lasyera et al., 2018), menjalin kerjasama dan kemitraan lainnya berkaitan erat dengan retensi dan akuisisi pelanggan dan perluasan pangsa pasar rumah sakit.

Sasaran yang kedua dalam persektif pelanggan adalah peningkatan jumlah layanan baru yang disosialisasikan melalui website RS, sosial media dan leaflet. Sosialisasi merupakan suatu bentuk promosi yang apabila diupayakan oleh manajer, maka akan menarik pelanggan baru. Pada perspektif pelanggan, dijelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru merupakan sebuah indikator yang dapat digunakan dalam perluasan pangsa pasar, *customer retention*, dan kepuasan pelanggan (Kaplan, Robert S; Norton, 1996 dalam Menna dan Temesvari, 2022). Selain itu, upaya sosialisasi yang dilakukan manajer melalui sosial media merupakan sebuah bentuk *digital marketing* yang bertujuan untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien.

Analisis ketiga berasal dari perspektif proses bisnis internal. Dalam persepektif ini, terdapat 4 sasaran yang meliputi jumlah kunjungan pasien >95% dari target yang telah ditetapkan, SIM RS terintegrasi 100% pada semua layanan, jumlah layanan baru yang diluncurkan dan dibuka, dan jumlah rujukan ke RSUD dari faskes pertama mengalami peningkatan 15% setiap bulannya. Upaya realisasi sasaran yang dilakukan manajer melalui persepektif proses bisnis internal ini erat kaitannya dengan penerapan inovasi yang disesuaikan dengan kemampuan internal rumah sakit untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar (Lasyera et al., 2018; Komaling, 2022). Dalam pelaksanaannya, manajer RSUD Kabupaten Empat Lawang dapat berupaya memahami selera pasar dengan melakukan riset serta terbuka terhadap perkembangan teknologi terkini agar dapat menghasilkan inovasi baik berupa produk maupun layanan.

Inovasi produk dapat berupa penerapan SIM RS yang sebelumnya, tidak terintegrasi secara optimal, sementara inovasi layanan dapat berupa pengembangan layanan baru hingga bisa menaikkan jumlah kunjungan dan rujukan ke RSUD. Misalnya pada tahun sebelumnya RSUD membuka pelayanan Poliklinik Kesehatan Jiwa serta poliklinik Saraf. Berikunya, RSUD Kabupaten Empat Lawang sedang berencana membuka Poliklinik Spesialis Jantung dan Poliklinik Spesialis Kulit dan Kelamin. Upaya tersebut, menurut (Lasyera et al., 2018) dapat dicapai melalui pembuatan inovasi yang merupakan hasil diskusi para pemangku kebijakan internal maupun eksternal rumah sakit. Penerapan inovasi ini ditujukan untuk menjawab kebutuhan dan meningkatkan kepuasan dari pelanggan.

Analisis yang keempat berasal dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang hanya memiliki 1 sasaran yaitu jumlah staf yang mengikuti tugas belajar dalam 1 tahun. Upaya manajer dalam realisasi sasaran ini yaitu dengan membuat perencanaan kebutuhan tugas belajar dan peningkatan pendidikan bagi pegawai RSUD Kabupaten Empat Lawang. Selain itu, manajer juga dapat menyusun kebutuhan pelatihan dan peningkatan kompetensi bagi SDM rumah sakit. Kompetensi tenaga kesehatan merupakan hal yang paling penting karena dapat memberikan jaminan profesionalitas dalam pelayanan dan jasa kesehatan (Komaling, 2022). Upaya manajer menyusun rencana pelatihan juga diperlukan, misalnya dengan mewajibkan setiap tenaga kesehatan atau staff klinis mengikuti pelatihan sesuai kompetensi dan area kerja minimal 20 jam pertahun (Kasuba & Kurniawan 2018). Melalui realisasi upaya tersebut, diharapkan kualitas SDM Kesehatan di RSUD Kabupaten Empat Lawang dapat ditingkatkan.

Kesimpulan

Manajer sebagai pemilik *Key Performance Indicator* (KPI) memegang peran penting dalam keberhasilan realisasi perencanaan strategis organisasi yang diawali melalui proses penyusunan renstra. Proses penyusunan rencana strategis RSUD Kabupaten Empat Lawang dilakukan mulai dari analisis situasi eksternal dan internal, penetapan posisi, dan perumusan strategi terpilih. Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan dan dilanjutkan pembobotan, didapatkan RSUD berada pada sel IV sehingga paling baik dikendalikan dengan strategi *growth* dan *build*. Selanjutnya penetapan strategi menghasilkan 10 sasaran yang dibagi ke dalam 4 perspektif berdasarkan pendekatan BSC yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui keempat persepektif tersebut, didapatkan upaya manajer dalam realisasi sasaran yang meliputi pengukuran *Value For Money*, kerjasama dengan pihak lain, pengembangan inovasi dan penyusunan rencana pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi SDM rumah sakit.

Referensi

- Bahadori, M., Teymourzadeh, E., Tajik, H., Ravangard, R., Raadabadi, M., & Hosseini, S. M. (2018). Factors affecting strategic plan implementation using interpretive structural modeling (ISM). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(5), 406–414. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2017-0075>
- Dewi, P., Sisdyani, E. A., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2017). implementasi balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategis di rumah sakit umum daerah wangaya kota denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana ISSN*, 2302-8556
- Esfahani, P., Mosadeghrad, A. M., & Akbarisari, A. (2018). The success of strategic planning in health care organizations of Iran. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(6), 563–574. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-08-2017-0145>
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). Strategi peningkatan kinerja dengan metode balanced scorecard di rumah sakit umum daerah kabupaten ogan ilir. *Jurnal*

Kedokteran dan Kesehatan: Publikasi Ilmiah Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya, 3(1), 401-409.

- Harwanto, T., Arso, S. P., & Sulisno, M. (2019). *Strategi manager dalam pengembangan sdm keperawatan di rsud limbung* (Doctoral dissertation, Diponegoro University).
- Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022). Penerapan balanced scorecard di rumah sakit indonesia. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*, 10(1), 2337-2585.
- Muhsyaf, S. A., & Aoki, M. (2018). Review of public hospital balance scorecard and its applicability to indonesian public hospitals. *Jurnal Magister Manajemen Unram Vol*, 7(4).
- Mohammad Mosadegh Rad, A. (2005). A survey of total quality management in Iran. *Leadership in Health Services*, 18(3), 12–34. <https://doi.org/10.1108/13660750510611189>
- Mosadeghrad, A. M., & Isfahani, P. (2020). Strategic planning challenges in the hospital: A qualitative study. *Health Monitor Journal of the Iranian Institute for Health Sciences Research*, 19(1), 19–39. <https://doi.org/10.29252/payesh.19.1.19>
- Mutia, N., Assyahri, W., & Putri Oktaviane, D. (2023). Evaluasi kinerja rumah sakit islam ibnu sina padang panjang menggunakan perspektif balance scorecard. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*.
- Kasuba, R. S., & Kurniawan, D. (2018). Faktor–faktor yang mempengaruhi minat kunjungan pasien rawat jalan di puskesmas perawatan sulamadaha kota ternate barat tahun 2018. *Jurnal Serambi Sehat*, 11(2), 17-22
- Komaling, J., Nelwan, J. E., & Doda, D. V. D. (2022). Implementasi balanced scorecard dalam penyusunan rencana strategis di rumah sakit cantia tompasobaru. *Sam Ratulangi Journal of Public Health*, 3(1), 1-13.
- Lasyera, E., Yeni, Y. H., & Busuddin, H. (2018). Analisis rencana strategi rumah sakit umum daerah arosuka, kabupaten solok. *Jurnal Kesehatan Andalas*, 7(2), 170. <https://doi.org/10.25077/jka.v7.i2.p170-175.2018>
- Sadeghifar, J., Tofighi, S., Roshani, M., Toulideh, Z., Mohsenpour, S., & Jafari, M. (2017). An assessment of implementation and evaluation phases of strategic plans in Iranian hospitals. *SAGE Open Medicine*, 5, 205031211773622. <https://doi.org/10.1177/2050312117736227>
- Taufik, A. R., Djamhuri, A., & Saraswati, E. (2018). Performance measurement using balanced scorecard (bsc) (study at hospitals in pasuruan). *Journal of Accounting and Business Education*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.26675/jabe.v3i1.11553>

