# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*.

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Rumah sakit adalah bentuk organisasi jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Di era kemajuan teknologi informasi dan komuniksi sekarang ini, tentunya membutuhkan suatu cara, alat atau strategi yang tepat, yang telah dipilih sebuah organisasi terutama rumah sakit, dimana nantinya dapat digunakan untuk menentukan keberhasilan atas strategi yang dijalankan menuju ke arah yang lebih baik. Karena di dalam perubahan perkembangan yang terjadi saat ini, banyak berdiri pembangunan-pembangunan rumah sakit baik instansi pemerintah maupun swadana. Tentunya konsumen/pelanggan bebas mimilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing,

sehingga strategi dan kinerja rumah sakit juga harus berorientasi pada keinginan konsumen/pelanggan sebagai pengguna jasa pelayanan kesehatan.

RSD MARDI WALUYO merupakan salah satu rumah sakit instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha RSD MARDI WALUYO bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan terbaik secara berkesinambungan bagi masyarakat. Untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang baik bagi masyarakat perlu disusun Visi Misi, Strategi, Tujuan, dan sasaran serta indikator keberhasilan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis intenal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan. Kualitas pelayanan kesehatan yang baik dapat dihasilkan melalui perbaikan kinerja yang terus menerus. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja yang dihasilkan secara berkesinambungan, manajemen memerlukan alat bantu dalam pengambilan keputusan strategisnya, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur untuk mengukur kinerja suatu organisasi tidak hanya dari aspek keuangan saja, tetapi juga dari aspek nonkeuangan yang nantinya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan informasi dalam membuat keputusan.

## B. Permasalahan

Rumah sakit sebagai pusat pelayanan kesehatan bagi masyarakat harus dapat memberikan pelayanan terbaik secara berkesinambungan serta dalam memperbaiki kinerja organisasinya, baik dari aspek keuangan maupun nonkeuangan, sehingga membutuhkan suatu cara, alat atau strategi yang tepat untuk menentukan keberhasilan atas strategi yang dijalankan menuju ke arah yang lebih baik. RSD MARDI WALUYO merupakan salah satu rumah sakit instansi pemerintah daerah di Kota Blitar yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesional dan meningkatkan mutu secara terus-menerus. Hal ini memaksa pihak RSD MARDI WALUYO untuk selalu memperbaiki kinerja organisasinya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas jasa pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap RSD MARDI WALUYO dapat meningkatkan kinerja seluruh organisasi untuk selalu melakukan pelayanan terbaik secara berkesinambungan dengan harga bersaing dan terus melakukan pembenahan serta peningkatan kinerja. Saat ini RSD MARDI WALUYO mempunyai laporan keuangan tahunan yang memuat gambaran umum tentang kegiatan penerimaan dan belanja rumah sakit yang telah dicapai dari tahun ke tahun berdasarkan *cash basic*, yang nantinya digunakan untuk penyusunan rencana kerja tahun berikutnya. Mengenai laporan kinerja yang komprehensif dari semua aspek disetiap unit rumah sakit belum ada yang mengevaluasi secara

lengkap. Dan pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada kinerja keuangan mempunyai kelemahan-kelemahan diantaranya:

1. Ketidakmampuan mengukur harta-harta tidak tampak *(intangible assets)* dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan/organisasi.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Oleh sebab itu perlu menggunakan pengukuran kinerja melalui pendekatan konsep *Balanced Scorecard.* Karena tidak hanya mengukur kinerja suatu perusahaan/organisasi dari aspek keuangan saja, akan tetapi juga aspek nonkeuangan, dimana nantinya dapat digunakan dalam membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan, baik untuk kepetingan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi tersebut.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana cara merumuskan strategi yang terarah dan terukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada RSD MARDI WALUYO melalui 4 aspek yang ada didalamnya yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan?

## D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui strategi yang terarah dan terukur jika rumah sakit tersebut sudah menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja.

## E. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Pihak Rumah Sakit.

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam menentukan kebijaksanaan di masa yang akan datang serta dapat meningkatkan kinerja organasasinya.

2. Bagi Peneliti.

   Penelitian ini diharapkan mampu menambah pengalaman serta wawasan dalam menerapkan ilmu yang diperoleh dari bangku perkuliahan dengan praktek yang sesungguhnya.