

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam era revolusi informasi yang sedang berlangsung dewasa ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang berbeda dari sebelumnya. Hal ini, menyebabkan persaingan yang semakin kompetitif dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi berorientasi laba maupun yang tidak berorientasi laba semakin kompleks. Untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan tantangan yang kompleks tersebut perusahaan harus terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis perusahaan demi memenangkan persaingan. Untuk mengetahui efektifitas penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu mengukur kinerja bisnisnya.

Persaingan pada hakikatnya merupakan proses dinamis karena daur ulang formulasi dan implementasi strategi usaha organisasi melalui instrument serta evaluasinya harus mempertimbangkan berbagai elemen penting interaksinya termasuk misalnya antisipasi terhadap strategi pesaing serta penyesuaian atas perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Dalam era persaingan global, perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja

keuangan tidak lagi memadai apabila dipergunakan sebagai sarana mengelola organisasi sebab tolok ukur ini lebih menekankan pada kinerja organisasi bagi pihak eksternal. Pengukuran kinerja keuangan ini hanya memberikan informasi apa yang terjadi dimasa lalu, tetapi tidak dapat menjelaskan apa saja penyebab terjadinya hal tersebut.

Organisasi harus mampu menetapkan dan mengarahkan setiap kegiatannya pada pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan ini harus sesuai dengan visi organisasi, karena visi organisasi inilah yang membentuk organisasi. Visi bukan hanya sekedar ungkapan yang memberikan semangat bagi organisasi, tetapi juga merupakan jiwa dari organisasi. Visi organisasi akan lebih mudah dicapai apabila dijabarkan melalui strategi yang lebih bersifat kongkret. Strategi merupakan pegangan dalam setiap kegiatan organisasi. Melalui strategi setiap bagian organisasi dapat lebih menyadari apa yang harus dilakukan untuk membantu meningkatkan nilai organisasi. Dengan demikian organisasi memiliki keunggulan yang bersifat komprehensif.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan kinerja suatu perusahaan, karena pengukuran kinerja dapat memberikan pedoman bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja organisasi dan menerapkan strategi yang lebih baik untuk periode yang akan datang serta memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu pengukuran kinerja harus mencerminkan seluruh kinerja perusahaan dalam satu periode waktu, karena pengukuran kinerja dapat dipergunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

Dalam mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan, diperlukan suatu standar atau alat ukur kinerja. Istilah kinerja (performance) kerap kali dikaitkan dengan kondisi keuangan suatu organisasi. Sebuah organisasi dengan pengukuran-pengukuran keuangan melalui profit margin, ROI, ROE dan EVA memang mampu memberikan hasil yang memuaskan. Permasalahan yang timbul adalah menilai kinerja suatu organisasi semata-mata hanya dari aspek keuangan saja, sebetulnya sangat menyesatkan. Apakah dengan hasil yang diperoleh dari perhitungan keuangan dapat dianggap berhasil, dan apakah dengan begitu tujuan organisasi sudah tercapai? Keadaan seperti ini mengakibatkan manajer-manajer tadi hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, dan cenderung mengabaikan tujuan dan visi organisasi dalam jangka panjang. Selain itu pengukuran hanya pada kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tak tampak (intangible assets) dan harta-harta intelektual (Sumber Daya Manusia). Kinerja keuangan saat ini boleh jadi telah diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang.

Manajemen yang mengukur kinerja organisasinya hanya melalui tolok ukur keuangan (Atkinson, et.al 1997:62) disebut dengan istilah *managing by number*.

Masalah-masalah yang akan timbul dari *managing by number* diantaranya adalah :

1. Tidak efektif.
2. Berasumsi bahwa biaya merupakan satu-satunya pengukuran kinerja yang relevan.
3. Tidak mengenali alasan-alasan pengeluaran biasa oleh organisasi.

Melihat keterbatasan-keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan, yang hanya mengukur kinerja organisasi dari satu perspektif saja, yaitu perspektif keuangan, mendorong praktisi akademis untuk melakukan perubahan dengan berusaha menyesuaikan alat pengukuran kinerja dengan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, muncul pengukuran-pengukuran yang sifatnya non keuangan, misalnya dari sudut waktu, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan dan lainnya.

Robert S. Kaplan dan David C. Norton (1996 :7) menawarkan suatu konsep yang menyeimbangkan antara pengukuran kinerja keuangan dengan kinerja operasional yang disebut *Balanced Scorecard*, yang didefinisikan sebagai perangkat pengukuran yang memberikan informasi tentang organisasi secara cepat komprehensif bagi pihak manajemen. Pengukuran itu berorientasi pada kinerja operasional yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang bersifat jangka panjang. Selain itu didukung pula oleh pengukuran kinerja keuangan.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework* atau bahasa untuk mengkomunikasikan visi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Perspektif keuangan memberikan target keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani

pelanggan dan untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal (Mulyadi, 1999:44).

Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penterjemahan visi dan strategi organisasi dalam terminologi operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan Balanced Scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, dan untuk mengelola strategi jangka panjang (Vincent Gaspersz, 2002:9). Selain itu, perusahaan menggunakan fokus pengukuran Balanced Scorecard untuk menghasilkan berbagai proses penting manajemen diantara lain :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Balanced Scorecard digunakan bukan sebagai alat pengendali, melainkan digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis. Mengkomunikasikan strategi bisnis membantu menyatukan perspektif antar individu dan departemen yang ada dalam perusahaan agar mencapai tujuan yang harus ditetapkan. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan proses individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk pada rencana yang lebih dulu ditetapkan sebagaimana sistem

pengendalian tradisional, tetapi Balanced Scorecard digunakan sebagai sarana komunikasi informasi dan proses belajar.

Kriteria perusahaan yang dapat menyusun Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja organisasinya adalah sebagai berikut (Michael Jenő, 1997:68) :

1. Organisasi telah memiliki strategi usaha formal yang jelas. Tanpa strategi yang jelas dan tepat penerapan Balanced Scorecard hanya sekedar menjadi mode bagi perusahaan.
2. Balanced Scorecard suatu organisasi harus meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem pengukuran kinerja. Perusahaan bebas menentukan tolok ukur setiap perspektif sesuai dengan strategis yang ditetapkan.

Dengan berjalannya waktu dan tiba ke masa abad informasi seperti sekarang ini, perusahaan baik jasa maupun manufaktur dituntut untuk memiliki kemampuan baru yang kompetitif, yaitu kemampuan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujud (Intangible Assets). Dalam perkembangan selanjutnya, Balanced Scorecard tidak hanya diterapkan pada organisasi yang berorientasi profit, namun mulai diterapkan juga pada organisasi non profit, pemerintah maupun organisasi kesehatan atau lebih sering disebut organisasi sektor publik (Kaplan dan Norton ; 2001). Skripsi ini secara khusus membahas mengenai penerapan Balanced Scorecard pada organisasi kesehatan (Rumah Sakit).

Rumah Sakit Cakra Husada Klaten merupakan salah satu dari lima rumah sakit yang eksis dan beroperasi di Klaten yaitu Rumah Sakit Dr. Soeradji, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah, Rumah Sakit Islam, dan Rumah Sakit Cakra Husada itu sendiri. Rumah Sakit Cakra Husada merupakan lembaga usaha kesehatan yang berdiri pada tahun 1980. Pada awalnya rumah sakit ini hanyalah sebuah klinik kecil yang mengalami perkembangan dan perbaikan secara terus menerus. Perkembangan yang terjadi dari tahun ketahun ini didukung oleh lingkungan kerja yang dinamis, yang dapat memacu setiap karyawan dalam mewujudkan visi yang hendak dicapai oleh Rumah Sakit Cakra Husada. Peningkatan jumlah pasien yang dari tahun ke tahun menyebabkan pihak manajemen rumah sakit pada tahun 2002 membangun gedung baru tambahan yang diperuntukkan bagi pasien yang menjalani rawat inap. Rumah Sakit Cakra Husada mempunyai berbagai unit bisnis strategis, seperti instalasi rawat inap, instalasi rawat jalan, instalasi UGD, dan instalasi Farmasi dan lain-lain, dan selama ini belum pernah dilakukan penilaian kinerja secara keseluruhan dengan pendekatan Balanced Scorecard dalam menghitung efisiensi dan tingkat kinerja selama berdiri. Banyak berdirinya rumah sakit baik di Klaten maupun daerah sekitar Klaten dan perkembangan dunia kesehatan belakangan ini, menuntut Rumah Sakit Cakra Husada harus mampu bersaing dengan rumah sakit swasta lain dan rumah sakit pemerintah agar dapat terus menjalankan usahanya. Karena itu penghitungan kinerja dengan Balanced Scorecard sangat penting untuk dapat menentukan tujuan jangka panjang Rumah Sakit Cakra Husada Klaten dan juga dapat

digunakan untuk memperbaiki kinerja masa lalu dan menentukan tindakan yang akan dilakukan dimasa depan.

Karena itu dalam skripsi ini, penulis ingin meneliti dan menulis tentang “Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Cakra Husada Klaten”.

### **1. 2. Rumusan Masalah**

Bagaimana evaluasi kinerja pada Rumah Sakit Cakra Husada Klaten dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard?

### **1. 3. Batasan Masalah**

Untuk memudahkan dalam penulisan skripsi ini, maka penulis akan membatasi masalah –masalah sebagai berikut :

1. Kinerja menurut pendekatan Balanced Scorecard adalah tingkat tercapainya tujuan berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dipandang dari empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Kriteria yang dimaksudkan menunjukkan tingkat pencapaian target yang ditentukan perusahaan.



3. Target ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan kinerja standar yang ditentukan bersama antara manajemen dan anggota organisasi yang terlibat secara langsung.
4. Kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard dikatakan baik jika memenuhi target dan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan dan tidak baik jika tidak memenuhi target yang ditentukan perusahaan.
5. Penilaian dilakukan berdasarkan data-data tahun 2003 dan tahun 2004.

#### **1. 4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja Rumah Sakit Cakra Husada Klaten dengan menggunakan Balanced Scorecard dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1. 5. Manfaat Penelitian**

##### **a. Bagi Pihak Manajemen Rumah Sakit Cakra Husada**

Memberikan sumbangan pemikiran kepada manajemen dalam mengukur kinerja organisasinya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

#### **b. Bagi Penulis**

Bagi penulis, penelitian ini digunakan untuk menerapkan teori yang didapatkan oleh penulis selama kuliah dan dari referensi yang buku-buku ke dalam praktek sesungguhnya di organisasi.

#### **c. Bagi Pembaca**

Penelitian ini dapat menambah wawasan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard.

### **1. 6. Metode Penelitian**

#### **1. 6. 1 Obyek Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada Rumah Sakit Cakra Husada Klaten yang berlokasi di Jl. Merbabu No. 7 Klaten dalam penulisan skripsi ini.

#### **1. 6. 2. Data Yang Dikumpulkan**

1. Sejarah, visi, misi, strategi, dan gambaran umum, serta struktur organisasi Rumah Sakit Cakra Husada Klaten. .
2. Data-data Rumah Sakit Cakra Husada Klaten pada tahun 2003 - 2004. Berupa data laporan keuangan, administrasi dan operasional.

#### **1. 6. 3. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan cara studi lapangan yaitu memperoleh data yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti penulis dengan melakukan penelitian langsung ke perusahaan. Pencarian data dilakukan dengan cara :

1. Observasi langsung di Rumah sakit Cakra Husada Klaten.

2. Wawancara langsung dengan pihak manajemen dan karyawan Rumah Sakit Cakra Husada Klaten untuk memperoleh data mengenai Rumah Sakit Cakra Husada Klaten.

3. Kuesioner

Memberikan pertanyaan tertulis kepada pasien dan karyawan Rumah Sakit Cakra Husada guna memperoleh data kepuasan pasien (pelanggan) dan karyawan. Untuk mengukur hal tersebut dipergunakan skala Likert dimana tiap pertanyaan dalam kuesioner diberikan skor yaitu :

5 untuk jawaban sangat setuju

4 untuk jawaban setuju

3 untuk jawaban netral

2 untuk jawaban tidak setuju

1 untuk jawaban sangat tidak setuju

Penyebaran kuesioner dilakukan secara acak pada Rumah Sakit Cakra Husada. Dengan alasan keterbatasan waktu dan dana, maka total kuesioner yang disebar sebanyak 50 kuesioner untuk pasien atau pelanggan yang menjalani rawat inap di Rumah Sakit Cakra Husada dan 40 kuesioner untuk karyawan Rumah Sakit Cakra Husada Klaten.

#### **1. 6. 4. Metode Analisis Data**

##### **1. 6. 4. 1. Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard**

Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced scorecard, langkah pengukuran yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan rancangan Balanced Scorecard berdasarkan kondisi Rumah Sakit Cakra Husada dengan langkah :

1. Mengidentifikasi visi, misi dan strategi Rumah Sakit Cakra Husada.
2. Mengidentifikasi tujuan tiap perspektif berdasarkan kondisi Rumah Sakit Cakra Husada.
3. Menentukan tolok ukur dari ke empat perspektif Balanced Scorecard berdasarkan kondisi Rumah Sakit Cakra Husada.
4. Menentukan target yang dapat dicapai tolok ukur berdasarkan visi, misi, dan strategi Rumah sakit Cakra Husada.
5. Mendesain Balanced Scorecard untuk pengukuran kinerja pada Rumah sakit Cakra Husada

b. Melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Cakra Husada. Dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengolah data yang diperoleh dari Rumah Sakit Cakra Husada
2. Membandingkan data yang diperoleh dengan target yang ingin dicapai dari tolok ukur setiap perspektif.

3. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian.

#### **1. 6. 4. 2. Tolok Ukur Setiap Perspektif**

Tolok ukur yang akan digunakan pada setiap perspektif untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan adalah sebagai berikut :

##### **1. Perspektif keuangan**

- **Pertumbuhan Pendapatan**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui apakah pendapatan yang diperoleh meningkat atau menurun.

- **Margin Laba Operasi**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur laba yang dihasilkan murni dari kegiatan operasi Rumah sakit tanpa melihat beban keuangan yaitu beban keuangan dan pajak.

##### **2. Perspektif Pelanggan**

- **Persentase Keluhan Pasien**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui seberapa banyak pasien yang mengeluh terhadap pelayanan yang diberikan.

- **Pertumbuhan Pasien Baru**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur kemampuan Rumah sakit dalam menarik pasien baru.

- **Retensi Pasien**

Tolok ukur ini dipakai untuk mengetahui seberapa besar jumlah pasien lama yang tetap menggunakan pelayanan dari Rumah Sakit Cakra Husada.

- **Kuesioner Kepuasan Pelanggan (Pasien)**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan (pasien) terhadap pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Cakra Husada.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

- **Jumlah Kerjasama Dengan Institusi Kesehatan Lain**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui jumlah kerjasama yang dilakukan oleh pihak Rumah Sakit Cakra Husada dengan institusi kesehatan lainnya.

- **Waktu Tunggu Obat Per resep**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui berapa banyak waktu yang diperlukan pasien untuk memperoleh obat per resep.

- **Waktu Tunggu Pasien Rawat Inap Untuk Memperoleh Pelayanan Saat Memencet Bel Panggil**

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui berapa banyak waktu tunggu pasien rawat inap dalam memperoleh

pelayanan yang diinginkan dengan menggunakan fasilitas bel panggil.

#### 4. Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur tingkat kepuasan para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya secara profesional.

- Persentase Karyawan Yang Dididik Dan Dilatih (Training)

Tolok ukur ini digunakan untuk mengetahui persentase karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (training) serta seminar kesehatan.

#### 1. 6. 4. 3. Alat Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah analisis rata-rata hitung. Analisis ini digunakan untuk menganalisis persepsi pelanggan terhadap kinerja Rumah Sakit Cakra Husada dan kepuasan karyawan selama bekerja di Rumah Sakit Cakra Husada yang dinilai berdasarkan skala Likert, langkah-langkahnya sebagai berikut :

- Buat tabel hasil dari kuesioner menurut tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja Rumah Sakit Cakra Husada dan tingkat kepuasan karyawan Rumah Sakit Cakra Husada Klaten.

- Menentukan rata-rata tiap item pertanyaan tingkat kinerja kemudian akan didapat rata-rata total dengan rumus :

$$\frac{\sum X_i}{N}$$

N

### 1. 7. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, pembahasan masalah akan dilakukan bertahap dalam lima bab sebagai berikut :

#### **BAB 1. PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB 2. BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA ORGANISASI**

Pada bab ini akan membahas teori-teori yang menjadi dasar penelitian yaitu mengenai Balanced Scorecard sebagai sistem penilaian kinerja meliputi definisi kinerja, pengukuran kinerja, tujuan pengukuran kinerja, alat pengukuran kinerja, Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja organisasi, sejarah Balanced Scorecard, pengertian Balanced Scorecard, empat perspektif Balanced Scorecard, hubungan keempat perspektif Balanced



Scorecard, keunggulan dan keterbatasan Balanced Scorecard, pengertian visi, misi, tujuan dan strategi, serta tahapan dalam menyusun Balanced Scorecard.

### **BAB 3. GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN**

Pada bab ini berisi sejarah berdirinya Rumah Sakit Cakra Husada, Motto, Visi, Misi, Tata Nilai dan Tujuan Rumah Sakit Cakra Husada, Gambaran Rumah Sakit Cakra Husada meliputi lokasi, tenaga kerja, pelayanan medis dan penunjang medis dan struktur organisasi beserta tugas dan wewenangnya, serta kinerja Rumah Sakit Cakra Husada saat ini.

### **BAB 4. ANALISIS DATA**

Pada bab ini berisi pengolahan data yang didapatkan dari hasil penelitian, data-data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan Balanced Scorecard .

### **BAB 5. PENUTUP**

Pada bab ini, akan memuat kesimpulan dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan dan saran-saran yang direkomendasikan serta keterbatasan dari penelitian skripsi ini.