

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan dewasa ini berada di tengah-tengah transformasi yang revolusioner. Persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Selama abad industri, dari tahun 1850 sampai sekitar tahun 1975, keberhasilan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis (*economies of scale and scope*). Keberhasilan diperoleh perusahaan yang dapat menanamkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik yang menawarkan produksi produk standar secara massal dan efisien (Kaplan dan Norton, 1996).

Dampak revolusioner abad informasi lebih dirasakan oleh perusahaan jasa. Banyak perusahaan jasa, terutama yang bergerak dibidang transportasi, kebutuhan umum, komunikasi, keuangan dan industri perawatan kesehatan, selama puluhan tahun tumbuh dalam lingkungan yang nyaman dan tidak kompetitif. Mereka hanya mempunyai sedikit kebebasan dalam memasuki usaha baru dan dalam menetapkan harga produk. Sebagai imbalannya, berbagai peraturan pemerintah melindungi perusahaan dari para pesaing yang lebih efisien dan inovatif, dan menetapkan harga pada suatu tingkat yang memungkinkan pengembalian yang cukup atas investasi dan biaya yang telah dikeluarkan (Kaplan dan Norton, 1996).

Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat pada saat ini maka kinerja perusahaan menjadi salah satu kunci utama kesuksesan di dalam bersaing. Masalah Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dengan pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat memanfaatkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengolahan operasional, sebagai dasar pendistribusian penghargaan, membantu dalam upaya pertimbangan dan pengambilan keputusan serta mengidentifikasi sebagai berbagai kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya personel (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Pengukuran kinerja aspek keuangan saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif melainkan harus diintegrasikan dengan ukuran non-keuangan. Ukuran keuangan merupakan indikator jasa dalam artian melaporkan hasil dari tindakan masa lampau.

Ukuran non-keuangan merupakan beberapa faktor keberhasilan utama seperti kepuasan pelanggan yang merupakan pengaruh dari kinerja keuangan dari masa mendatang (Garrison, Noreen, dan Brewer, 2007).

Munculah suatu konsep baru yaitu *Balanced Scorecard* yang digagas oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel dengan judul "*Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*". Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif; finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini merupakan sebuah kerangka tubuh bagi *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial menjadi sebuah bagian sistem informasi untuk semua tingkatan pekerja di dalam perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Rumah Sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memiliki peran yang strategis dalam upaya melihat kondisi kesehatan dan peningkatan derajat kesehatan masyarakat Indonesia, peran ini didapat dikarenakan rumah sakit merupakan fasilitas kesehatan yang padat teknologi dan padat karya serta padat pakar. Peran tersebut semakin menonjol dikarenakan timbulnya perubahan epidemiologi penyakit, perubahan struktur ekonomi masyarakat dan pelayanan yang bermutu, ramah dan sanggup memenuhi kebutuhan mereka yang menuntut perubahan pola pelayanan kesehatan di Indonesia (Iskandar, 2008).

Rumah sakit saat ini berada pada suasana kompetitif dan tidak dapat dipisahkan dari perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya perkembangan ilmu dalam dunia kedokteran yang mengutamakan profesionalisme dalam segala bidang. Oleh karena itu rumah sakit harus mempersiapkan rencana strategis sebagai landasan kebijakan. Dalam proses mempersiapkan rencana strategis, rumah sakit harus memiliki sistem penilaian kinerja yang baik yang berguna untuk mengukur dimana posisi rumah sakit sekarang didalam persaingan. Hal ini penting dalam proses penyusunan strategis, yang erat kaitannya dengan proses penerjemahan visi dan misi serta tujuan rumah sakit dimasa yang akan datang (Hawara, 2010).

Rumah Sakit Umum Ciamis merupakan Rumah Sakit milik pemerintah Kabupaten Ciamis kelas C dengan statusnya sebagai rumah sakit yang menerapkan pola keuangan BLUD secara penuh sesuai dengan keputusan Bupati Kepala Daerah Kabupaten Ciamis. Dalam penentuan rencana strategis yang diterapkan RSU Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 hanya memiliki 2 sasaran strategis yaitu meningkatkan pelayanan kesehatan dan meningkatnya penyelenggaraan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sasaran strategis yang ditetapkan tidak mempertimbangkan unsur keuangan dan proses bisnis yang dilakukan. Sebagai contoh pada target pendapatan pada tahun 2013 sebesar Rp. 39.230.167.190 yang terealisasi sebesar Rp 37.134.462.090 dan pada tahun 2014 target pendapatan sebesar Rp. 40.000.000.000 yang terealisasi Rp. 34.984.894.655. Data tersebut menunjukkan tidak tercapainya target. Pada proses bisnis dapat dilihat dengan indikator pelayanan di rumah sakit seperti BOR tahun 2014 (67,91), tahun 2015 (66,37%) serta tahun 2016 (73,72%). Jika dibandingkan dengan kondisi ideal BOR rumah sakit adalah 70% s.d 80% hal ini menunjukkan hasil yang variatif tiap tahunnya. Walaupun terdapat kondisi ideal yang telah ditetapkan, data tersebut dapat menunjukkan bahwa rumah sakit mengalami kewalahan dalam mengantisipasi dampak yang ditimbulkan sebagai contoh belum cukupnya tenaga perawat yang professional dan utilisasi alat yang belum mendukung.

Oleh karena itu penulis memiliki gagasan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis. Dengan tujuan untuk menciptakan strategi baru yang selaras dengan visi, misi dan tujuan rumah sakit dan menciptakan ukuran kinerja yang baik. Sehingga dengan strategi baru ini rumah sakit dapat mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja ini meliputi 4 perspektif diantaranya finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan visi, misi dan tujuan Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis.

Dengan implementasi *Balanced Scorecard* diharapkan perencanaan strategis menjadi lebih komprehensif, jelas, mudah dipahami dan dapat direalisasikan menjadi aksi nyata oleh seluruh pihak yang terlibat di RSUD Kabupaten Ciamis. *Balanced Scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensi

untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam ukuran kinerja yang terpadu Kaplan dan Norton, 2000).

I.2 Perumusan Masalah

Setelah penjelasan latar belakang yang telah di uraikan diatas, maka dapat diketahui melakukan perencanaan strategi yang baik akan tercapainya keberhasilan dalam organisasi. Sehingga kinerja perusahaan dapat menunjukkan kondisi perusahaan apakah baik atau buruk selama kegiatan produktivitas perusahaan itu berjalan. Ketika perusahaan mengetahui kinerja perusahaan akan memudahkan mereka untuk menyusun strategi yang baik guna bersaing dengan kompetitor.

Untuk itu rumusan masalah yang dilakukan di RSUD Ciamis yaitu tentang implementasi *Balanced Scorecard* diantaranya adalah:

- a. Bagaimana cara menciptakan strategi yang baik sesuai visi dan misi RSUD Ciamis dengan menggunakan SWOT?
- b. Bagaimana menyusun sasaran strategis yang baik ke dalam *Balanced Scorecard*?
- c. Bagaimana menyusun strategi *map* yang sesuai dengan *Balanced Scorecard*?
- d. Bagaimana penetapan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*) *Balanced Scorecard*?

I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari pemecahan masalah yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

- a. Dapat menciptakan strategi sesuai visi dan misi RSUD ciamis dengan menggunakan SWOT.
- b. Dapat menyusun sasaran strategis sesuai metode *Balanced Scorecard*.
- c. Dapat membuat strategi *map* sesuai metode *Balanced Scorecard*.
- d. Dapat menyusun indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicator*) dan sasaran strategis yang tepat untuk perusahaan.

Setelah mengetahui tujuan dari penelitian ini, maka penulis berharap hasil dari penelitian dapat memberikan manfaat yang baik untuk semua pihak yang terkait.

Berikut manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Memberikan gambaran kinerja perusahaan berdasarkan *scorecard* sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kinerja perusahaan yang sesuai dengan strategi perusahaan.
- b. Mengkomunikasikan strategi yang telah ditetapkan kepada seluruh karyawan di perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan sehingga perusahaan menjadi lebih baik.

I.4 Pembatasan & Asumsi

Agar penelitian ini sesuai, tidak meluas dan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka peneliti menggunakan pembatasan masalah sebagai berikut:

- a. Penelitian dilakukan di RSUD Ciamis
- b. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan menerapkan 4 (empat) perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- c. Data penelitian yang dilakukan adalah data dari rumah sakit pada tahun 2014-2016.

I.5 Lokasi Penelitian

Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis berlokasi di jalan di Jalan Rumah Sakti Nomor 76 Desa Ciamis, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis. Dapat dilihat pada gambar I.1.



Sumber: Google Maps, 2017

Gambar I.1. Lokasi Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis

I.6 Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan pemecahan masalah, ruang lingkup pembahasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori mengenai penyusunan *Balanced Scorecard* yang dijadikan dasar dalam melakukan penelitian dan pemecahan masalah.

BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisikan penjelasan mengenai model pemecahan masalah dari penelitian yang dilakukan serta langkah – langkah yang dilakukan untuk dalam pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan penjelasan tentang pengumpulan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas akhir ini seperti data umum perusahaan, data pendukung dalam penelitian.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi analisa dan pembahasan terhadap sasaran strategis baru untuk RSUD Kabupaten Ciamis sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard*

BAB VI KESIMPULAN

Bab ini berisikan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari permasalahan yang telah di rumuskan pada perumusan masalah, serta saran-saran yang didapat di berikan oleh penulis dari hasil penelitian ini di RSUD Kabupaten Ciamis dan diharapkan dapat memberikan manfaat untuk perusahaan.