

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan kondisi ekonomi dan sosial yang dinamis menyebabkan perilaku dan sikap pelanggan juga berubah. Untuk memperoleh pelanggan yang loyal, perusahaan harus mengetahui apakah strategi yang telah diterapkan sudah berhasil, dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Untuk mengetahui hal tersebut maka perlu dilakukan suatu pengukuran, yaitu pengukuran kinerja. Kinerja perusahaan merupakan cermin atas hasil kegiatan dan kondisi perusahaan. Hasil kegiatan dari perusahaan dianalisis, di mana hasilnya akan memperlihatkan kondisi manajemen perusahaan selama periode dilakukannya analisis kinerja. Sedangkan pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan (*reward*) dalam perusahaan. Memaksimalkan kinerja adalah prioritas bagi sebagian besar organisasi pada saat ini. Semua pemberi kerja menginginkan karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Sistem manajemen kinerja meliputi proses identifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual di antaranya adalah kemampuannya dan dukungan organisasi yang diterimanya. Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada bekerja 1) kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, 2) tingkat usaha yang dicurahkan, dan 3) dukungan organisasi. Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat di mana ketiga komponen tersebut ada dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja akan berkurang bila salah satu faktor tersebut dikurangi atau tidak ada (Mathis dan Jackson, 2006).

Asri Medical Center selanjutnya ditulis AMC merupakan salah satu unit usaha Universitas Muhammadiyah Yogyakarta/Persyarikatan di bidang pelayanan kesehatan, pendidikan, penelitian yang merupakan prasarana dakwah. AMC merupakan unit usaha yang berbasis spirit religiusitas yakni dalam menjalankan roda bisnis senantiasa mempertimbangkan aspek tanggung jawab sosial sebagaimana menjadi ciri utama amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, sehingga ada keseimbangan antara orientasi bisnis dan orientasi dakwah. AMC termasuk badan usaha bidang pelayanan kesehatan kelompok non profit atau Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM). AMC memberikan Pelayanan Kesehatan bagi semua lapisan masyarakat melalui pendekatan pemeliharaan kesehatan (promotif), pencegahan penyakit (preventif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pemulihan kesehatan (rehabilitatif) yang dilaksanakan secara menyeluruh

sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta tuntutan ajaran Agama Islam dengan tidak memandang agama, golongan dan kedudukan.

Penyelenggaraan AMC sebagai Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat dalam bidang kesehatan berlandaskan pada asas-asas kerjasama (*ta'awun*), profesionalisme dan pelayanan bermutu. Sebagai salah satu amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah, AMC menjadikan nilai Qur'ani sebagai landasan filosofinya, di antaranya adalah nilai-nilai luhur yang terkandung dalam beberapa Ayat Suci Al Qur'an, yaitu manifestasi iman dalam bentuk ibadah sosial, Surat Al Baqaroh ayat 25, kasih sayang sebagai buah dari iman dan amal sholih (QS. Maryam: 96) dan keyakinan kepada Allah sebagai Sang Penyembuh (QS. As-Syu'ara: 80).

AMC didirikan dengan Visi dan Misi tertentu yang mencerminkan progresifitas Persyarikatan Muhammadiyah dalam lapangan ibadah sosial. Visi AMC adalah menjadi '*academic medical center* (Pusat Kedokteran Akademis) yang profesional'. Sedangkan Misi AMC adalah :

- a. Menyediakan pelayanan kesehatan (medis) yang bermutu
- b. Mendidik SDM bidang kedokteran yang profesional
- c. Melakukan penelitian bidang kesehatan untuk menunjang pelayanan dan pendidikan yang lebih baik
- d. Menjalankan kegiatan bisnis secara profesional sesuai dengan nilai-nilai Islam

Visi dan Misi AMC dijabarkan dalam bentuk tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai melalui penyelenggaraan AMC yaitu:

- a. Mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan rakyat.
 - b. Mendidik SDM yang profesional untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat.
 - c. Melakukan penelitian bidang kesehatan untuk menemukan cara-cara atau pendekatan-pendekatan baru terhadap berbagai penyakit yang menjadi fokus perhatian AMC dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan serta kualitas pembelajaran.
 - d. Menyelenggarakan kegiatan bisnis dalam bidang penyediaan layanan kesehatan yang sekaligus berfungsi sebagai sarana dakwah.
- (Profil AMC, 2009)

Untuk dapat mewujudkan tujuan AMC yang kedua dalam memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu bagi masyarakat, maka AMC harus melakukan penilaian/pengukuran kinerja secara berkala dan kontinyu. Hal ini sebagai pedoman bagi manajer untuk menentukan strategi organisasional yang akan diterapkan. Sementara itu, untuk dapat memberikan penilaian/pengukuran kinerja yang baik, manajer harus menetapkan standar kinerja yang akan menjadi tolok ukur penilaian/pengukuran kinerja. Standar kinerja (*performance standards*) mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja, dan merupakan pembandingan kinerja (*benchmarks*), atau tujuan, atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya. Standar-standar yang didefinisikan dengan baik,

memastikan setiap orang yang terlibat mengetahui tingkat pencapaian yang diharapkan.

Penelitian ini ditujukan untuk mengukur kinerja AMC berdasarkan *Balanced Scorecard* dengan mengacu pada Standar kinerja (*performance standards*) di AMC.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, di mana suatu organisasi memerlukan penilaian kinerja untuk mengukur pemenuhan Standar kinerja (*performance standards*) yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja AMC untuk memberikan masukan bagi manajemen dalam menyusun strategi organisasional, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana kinerja AMC dalam perspektif *Balanced Scorecard*?
- b. Bagaimana evaluasi program kerja AMC dalam mencapai Standar kinerja (*performance standards*) yang telah ditetapkan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini diklasifikasikan dalam 2 kategori yaitu :

1. Tujuan umum penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menilai kinerja AMC sesuai dengan perspektif *Balanced Scorecard* dalam mencapai Standar kinerja (*performance standards*).

2. Tujuan khusus penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan suatu penilaian terhadap kinerja AMC yang dapat dimanfaatkan oleh manajer dalam menyusun strategi organisasional atau program kerja.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian tentang penilaian kinerja AMC ini, diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak. Manfaat yang dapat diambil antara lain :

1. Bagi AMC.

Bagi AMC diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajer untuk menentukan strategi dalam mencapai tujuan organisasional.

2. Bagi peneliti.

Dengan penelitian ini, memberi wawasan bagi peneliti untuk memahami bagaimana menilai kinerja yang sesuai terutama pada perusahaan jasa bidang pelayanan medis dan menganalisis berdasarkan *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Institusi Magister Manajemen Rumah Sakit UMY.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya sumber belajar di perpustakaan Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja pada badan usaha berbentuk rumah sakit, pernah dilakukan oleh Terezia Susanto (2008). Pada penelitian tersebut, peneliti menilai bagaimana kinerja manajemen yang dilakukan di Rumah Sakit Kristen Tayu Pati. Pada penelitian ini, peneliti menganalisis bagaimana kinerja AMC dalam perspektif *Balanced Scorecard*, dibandingkan dengan Standar kinerja (*performance standards*) yang telah ditetapkan.

Penelitian lain (Atik Sulastri, 2003) tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Islam Surakarta. Penelitian tersebut membandingkan penilaian kinerja yang digunakan oleh Rumah Sakit Islam Surakarta dengan penilaian kinerja menurut konsep *Balanced Scorecard*.

Penelitian lain (Hindrawati, 2010) tentang Upaya Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Individu Perawat Pelaksana di Unit Rawat Inap RS Onkologi Surabaya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rancangan penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan instrumen kuesioner uraian tugas pokok perawat pelaksana dan indikator penilaian. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah sistem penilaian kinerja individu perawat pelaksana di unit Rawat Inap terdiri dari kompetensi pelayanan keperawatan

dan administrasi, perilaku kerja dan penerapan budaya organisasi sebagai *input*. Adapun prosesnya adalah melaksanakan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *rating scale* yang dilaksanakan secara formal sekali dalam setahun atau secara informal sewaktu-waktu bila diperlukan. Penilaian dilakukan oleh petugas yang telah ditetapkan yaitu atasan langsung, atasan tidak langsung dan rekan kerja yang sebelumnya telah mendapatkan pelatihan tentang metode penilaian. *Output* dari penilaian adalah berupa hasil penilaian yang terdiri dari lima kategori yaitu istimewa, baik, rata-rata, kurang baik dan buruk.

Penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja (Kartika, 2008), dilakukan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surakarta.

Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer Dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Nurmianto dan Siswanto, 2006), dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum Kota Probolinggo. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa sistem insentif yang tepat adalah sistem insentif pembagian laba, di mana insentif yang diterima berdasarkan pada peningkatan kinerja karyawan.