

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pada saat sekarang ini, dunia ekonomi sudah dirasakan makin mengglobal. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan dalam satu negara saja melainkan juga antar negara. Persaingan juga meningkat bukan saja dari sisi jumlahnya tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan, sedangkan lingkungan perusahaan yang sekarang lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan atau *customer*-nya. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetensi dan proses (Susanto, 2002).

Memasuki era globalisasi perdagangan antarnegara, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada kebutuhan pelanggan tersebut.

Manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan terutama untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem

manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola 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 di mulai dari proses penyusunan visi misi dan perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka menengah.

Memasuki era globalisasi perdagangan antarnegara, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan *Balanced Scorecard* (BSC) yang diharapkan menjawab kebutuhan pelanggan dan perubahan lingkungan bisnis yang pervasif.

Lingkungan bisnis terkini memiliki dua karakteristik utama berikut ini: (1) turbulen dan (2) kompetitif. Lingkungan bisnis turbulen adalah lingkungan bisnis yang di dalamnya terjadi perubahan dengan lima atribut: *constant*, radikal, pesat, serentak, dan pervasif. Lingkungan bisnis kompetitif adalah lingkungan bisnis yang di dalamnya banyak organisasi bersaing memperebutkan pilihan *customer* di pasar komersial dan banyak organisasi bersaing memperebutkan pilihan *customer* di pasar komersial dan

BSC dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya terfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan BSC memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI). Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut. Dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen (Luis, 2007).

Seringkali perusahaan meski telah mampu mendefinisikan visi, misi, dan strateginya berjalan tanpa arah yang jelas, kemana arah tujuannya. Akibatnya hasil yang diharapkan dari berjalannya perusahaan tidak tercapai atau perusahaan berjalan biasa-biasa saja. Performa dari sudut manapun tidak menunjukkan hasil yang menggembirakan. Kondisi yang semacam inilah yang mendorong perlunya KPI, indikator kinerja utama atau juga sering disebut KSI (*key success indicator*), indikator sukses utama. Apabila suatu perusahaan telah mendefinisikan apa tujuannya, mengidentifikasi seluruh *stakeholder*-nya dan juga menetapkan misinya maka perusahaan perlu suatu alat atau cara untuk mengukur tingkat pencapaiannya. Ukuran-ukuran tersebut haruslah juga mampu diturunkan menjadi ukuran-ukuran tiap-tiap departemen yang ada di dalam perusahaan dan pada gilirannya menjadi ukuran-ukuran masing-masing karyawan perusahaan. Dan satu hal yang pasti ukuran tersebut akan berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain (Handoko, 2008).

Menurut Robertson (2002 dalam Mahsun, 2006) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan...

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Mengelola kinerja perusahaan (*managing corporate performance*) secara efektif barangkali merupakan salah satu kiat kunci untuk melesatkan bisnis ke arah yang kian menjulang. Dalam konteks inilah, pengembangan KPI yang sistematis makin dirasa sebagai sebuah kebutuhan yang nyaris tak terelakkan. KPI sejatinya memang sebuah elemen vital dalam setiap proses pengelolaan kinerja perusahaan. KPI sendiri merupakan serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur, dan memberikan informasi kepada kita sejauh mana kita berhasil mencapai sasaran kinerja yang dibebankan kepada kita (Antariksa, 2009).

Tujuan pengukuran kinerja adalah mendapatkan informasi yang akurat dan *valid* tentang perilaku dan kinerja perusahaan. Di samping itu tujuan lainnya adalah untuk mengetahui seberapa baik manajer dalam memimpin unit atau suatu pusat pertanggungjawaban sehingga prestasi manager tersebut dapat diukur sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab (Kaplan dan Norton, 2000).

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong sebagai rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di daerah Jawa Tengah bagian selatan dalam era globalisasi, disatu pihak diperhadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah intern yang ada, sedangkan di lain pihak secara bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi Misi, Tujuan, Sasaran serta Indikator keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA). Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelanjaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong merupakan salah satu Rumah Sakit Islam di Gombong yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu berkelanjutan. Hal itu Memaksa pihak Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong salah satunya dengan menyusun program kerja tahunan yang merupakan perwujudan dari strategik yang disusun untuk meningkatkan mutu pelayanan. Program Kerja yang disusun oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong menggunakan belum sepenuhnya menerapkan prinsip BSC. Hal ini terlihat pada langkah-langkah penyusunan program kerja yaitu pada tahap perencanaan strategik dimana dalam tahap ini masih

hasil, ukuran pemicu kinerja, target dan inisiatif strategik. Pada Program Kerja Kerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombang 2010 belum menyusun ukuran hasil, ukuran pemicu kinerja dan target.

Setiap strategik yang telah disusun harus dilakukan evaluasi dan monitoring untuk mengetahui sejauh mana penerapan atau tingkat keberhasilannya sebagaimana prinsip dalam BSC itu sendiri yaitu mengaitkan strategik dengan kinerja. Begitu pula program kerja yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombang juga memerlukan adanya suatu pengukuran kinerja sehingga diharapkan dapat dilakukan evaluasi program kerja yang telah dijalankan. Program Kerja tahun 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombang belum diikuti dengan penyusunan pengukuran kinerja atau KPI.

## **B. Batasan Masalah Penelitian**

Peneliti akan membatasi penelitian agar pemecahan masalah tidak menyimpang dari ruang lingkup penelitian. Adapun batasan-batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini mengenai evaluasi penyusunan Program Kerja dan penyusunan KPI yang berbasis BSC dengan empat perspektifnya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
2. Pengambilan data dalam penelitian ini sesuai dengan kondisi rumah sakit pada saat dilakukan penelitian ini, yaitu pada bulan Februari sampai bulan April 2010.
3. Data aktual yang digunakan adalah data pada tahun 2010.

### **C. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana evaluasi penyusunan program kerja berbasis BSC di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong?
2. Bagaimana penyusunan KPI berbasis BSC di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Mengevaluasi Program Kerja 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong berbasis BSC.
2. Menyusun KPI berdasarkan sasaran strategis dari masing-masing perspektif BSC dalam Program Kerja 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

### **E. Manfaat Penelitian**

1. Memberikan masukan mengenai penyusunan KPI yang komprehensif sebagai upaya untuk peningkatan kinerja rumah sakit.
2. Menambah wawasan dalam menilai, memonitor dan mengontrol kinerja bagi para manajer di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

3. Sebagai wahana memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut penyusunan KPI suatu badan usaha berbentuk rumah sakit.

#### **F. Keaslian Penelitian**

Belum pernah dilakukan penelitian tentang penyusunan KPI berbasis BSC di PKU Muhammadiyah Gombong. Tetapi pernah dilakukan penelitian tentang:

1. Maria Sylvira Pramudya Wardhani (2006), Pengukuran Kinerja Pelayanan Instalasi Farmasi di Rumah Sakit Umum Daerah Sleman Dengan Pendekatan BSC. Kesamaan: Menilai kinerja karyawan berdasarkan BSC, sedangkan perbedaan adalah (a) Yang bersangkutan menekankan penilaian kinerja karyawan di instalasi farmasi, sedangkan penulis melakukan penyusunan KPI berdasarkan sasaran strategis Program Kerja 2010, (b) lokasi penelitian Penulis melakukan penelitian di rumah sakit swasta sedangkan Yang bersangkutan melakukan penelitian di rumah sakit umum daerah.
2. Eka Dewi Sumarmawati (2009), Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan BSC. Kesamaan: (a) sama-sama menilai kinerja rumah sakit, (b) tempat penelitian sama di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah, (c) berbasis BSC,

... dan ... adalah penelitian lebih mendalam mengenai KPI