

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kualitas layanan gizi akan berpengaruh terhadap kepuasan pasien yang pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan pasien dalam memilih pelayanan rumah sakit. Hal ini sangat penting karena kepuasan pasien berkaitan erat dengan kelangsungan hidup organisasi. Keberhasilan pelayanan perlu ditunjang oleh organisasi dan manajemen yang memadai. Pelayanan kesehatan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pasien akan memuaskan berbagai pihak dan secara psikologis membantu proses penyembuhan. Untuk mencapai tujuan ini maka semua pelayanan kesehatan di rumah sakit harus dikembangkan, termasuk pelayanan gizi di rumah sakit. Pelayanan gizi merupakan bagian integral dari system pelayanan kesehatan di rumah sakit, juga mencakup ke empat aspek upaya pelayanan, pencegahan, pengobatan, peningkatan, dan pemulihan. Terapi gizi yang tepat dan penyuluhan gizi yang berhasil guna untuk akan mempercepat proses penyembuhan, mencegah terjadinya gangguan gizi yang salah dan memperpendek hari rawat pasien (Kemenkes RI, 2013).

Sektor kesehatan sekarang ini semakin lama semakin berkembang. Dengan meningkatnya arus globalisasi sekarang ini peningkatan mutu dalam pelayanan menjadi suatu keharusan bagi penyedia jasa kesehatan khususnya rumah sakit, agar dapat terus bertahan menghadapi persaingan yang semakin

ketat. Karena dalam menjalankan prosesnya, rumah sakit lebih mengutamakan pelayanan atau dalam hal ini adalah jasa, oleh karena itu citra sebuah rumah sakit sangat ditentukan oleh sistem pelayanannya. Dalam menghadapi dunia bisnis saat ini, sebuah organisasi bisnis dituntut untuk bisa mengikuti perkembangan ekonomi dan ilmu pengetahuan yang kian maju dan terus berkembang. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi tersebut akan terus bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Salah satu faktor yang mendukung dalam kelangsungan sebuah organisasi bisnis adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis. Untuk itu, pengukuran kinerja akan sangat dibutuhkan untuk membangun sebuah perencanaan dan pengendalian untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi (Wibisono, 2006). Pengukuran kinerja yang selama ini lazim dilakukan oleh beberapa organisasi bisnis adalah pengukuran dengan metode tradisional. Metode tradisional yang dimaksud ialah metode pengukuran yang hanya menitik beratkan pada satu aspek, yaitu aspek keuangan, dan mengabaikan aspek lainnya.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka perlu adanya suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dan non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan

suatu proses formal terhadap kinerja dan diharapkan dapat meningkatkan respon petugas terhadap lingkungan pelayanan, meningkatkan pemberdayaan tenaga kesehatan serta memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang (Mulyadi, 2009).

Menurut Hansen dan Mowen (2009), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. Balance Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balance Scorecard* harus menjadi lebih dari sekedar gabungan dari ukuran finansial dan non finansial yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif. Konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh perusahaan swasta, tetapi juga perusahaan publik milik negara dan lembaga sosial seperti rumah sakit, perguruan tinggi dan sebagainya. Ukuran kinerja menurut *Balanced Scorecard* mencakup 4 perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard mempunyai beberapa keunggulan dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain: memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan *business plan* yang komprehensif, menghasilkan *business plan* yang koheren, keseimbangan dan menghasilkan sasaran- sasaran strategis yang terukur. Sasaran strategis yang berbasis pada sistem *balanced scorecard* akan dipaksa menjadi komprehensif, karena terdapat empat perspektif sasaran tersebut, sehingga sasaran strategis

akan menjadi luas dan memadai untuk menghadapi kompleksitas dan turbulensi lingkungan usaha (Kaplan & Norton, 2008).

Penggunaan *balanced scorecard* pada bidang kesehatan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Diantaranya dilakukan oleh Prihananto, (2006) yang mengevaluasi penerapan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja pada badan usaha berbentuk Rumah Sakit. Fitriah (2008) melakukan analisis potensi Instalasi Gizi RSUD dr. Doris Sylvanus Palangkaraya Menjadi Revenue Centre dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Agustince (2010) juga melakukan Evaluasi Kinerja Puskesmas dalam penanganan balita gizi buruk menggunakan *Balanced Scorecard* di Wilayah Kota Kupang. Fitriani (2012) melakukan implementasi *Balanced Scorecard* di layanan Gizi RS JIH Yogyakarta.

Rumah sakit merupakan bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Didalam 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 strategi (RENSTRA), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra bisa dikatakan baik jika perencanaan tersebut dapat ditindak lanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic, equity, quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas. Memasuki era globalisasi perdagangan, pimpinan rumah sakit di

Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga benar-benar siap menghadapi daya saing di tingkat global. Didalam era tersebut, para konsumen bebas menentukan rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan. Maka dengan itu diterapkannya *balanced scorecard* yang diharapkan dapat menjawab tuntutan dan tantangan jaman (Nizar dan Hariadi, 2012).

Rumah Sakit Umum Daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit saja, tetapi juga aspek non finansialnya. Kinerja tersebut dapat diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Selama ini pengukuran kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian. Rumah Sakit selama ini menggunakan Standar Pelayanan Minimal sesuai dengan PMK Nomor 129 tahun 2008. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang

dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2008) dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: 1. *Financial perspective* (perspektif keuangan), 2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan), 3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan 4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

RSUD Panembahan Senopati Bantul merupakan salah satu Rumah Sakit Umum di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara optimal, professional, dan meningkatkan mutu terus- menerus. Instalasi Gizi berperan sebagai suatu unit penunjang di RSUD Panembahan Senopati Bantul yang berhubungan langsung dengan pasien, yaitu dalam penyediaan makanan pasien rawat inap. Namun berdasarkan observasi perencanaan Instalasi Gizi RSUD Panembahan Senopati Bantul belum menggunakan *balanced scorecard*. Karena berhubungan langsung dengan pasien, maka pelayanan di Instalasi Gizi haruslah memuaskan dan terlaksana dengan baik. Pelaksanaan pelayanan tersebut dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja adalah penampilan individu maupun kelompok kerja personil (Ilyas, 2001).

Berdasarkan uraian tersebut Instalasi Gizi RSUD Panembahan Senopati Bantul belum menggunakan *balanced scorecard* sehingga dimungkinkan ada perspektif pada *balanced scorecard* yang tidak tercapai sesuai target, maka perlu adanya suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif bagi seluruh elemen organisasi untuk dapat menghasilkan layanan yang berkualitas. Dengan menerapkan *balanced scorecard* maka

layanan gizi RSUD Panembahan Senopati Bantul diharapkan dapat menciptakan layanan yang berkualitas sehingga menjadi salah satu unggulan layanan RSUD Panembahan Senopati Bantul. Hal ini merupakan sesuatu yang baru di RSUD Panembahan Senopati Bantul, sehingga penulis tertarik untuk meneliti evaluasi kinerja Instalasi Gizi RSUD Panembahan Senopati Bantul dengan pendekatan *balanced scorecard*.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana hasil evaluasi kinerja Instalasi Gizi RSUD Panembahan Senopati Bantul dengan pendekatan *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk mengkaji dan mengevaluasi kinerja Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Tujuan Khusus

- a. Mengukur kinerja Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul ditinjau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif keuangan.
- b. Mengukur kinerja Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul ditinjau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif pelanggan.
- c. Mengukur kinerja Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul ditinjau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif proses bisnis internal.

- d. Mengukur kinerja Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul ditinjau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

D. Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak- pihak yang mengadakan penelitian menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha berbentuk Rumah Sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Aspek Praktis

- a. Dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen RSUD Panembahan Senopati Bantul mengenai kinerja pegawai Instalasi Gizi RSUD Panembahan Senopati Bantul.
- b. Mempermudah pihak manajemen dalam menilai, memonitor dan mengontrol kinerja pegawai Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul yang telah dilaksanakan.
- c. Meningkatkan atau memperbaiki kinerja kinerja SDM RSUD Panembahan Senopati Bantul guna mencapai tujuan yang ditetapkan.
- d. Sebagai alternative pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja Instalasi Gizi di RSUD Panembahan Senopati Bantul.