

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dekade akhir ini perkembangan perubahan di bidang dunia usaha mengalami kemajuan yang sangat pesat, terutama dalam lingkungan perusahaan baik yang bergerak disektor bisnis maupun non bisnis. Hal tersebut disebabkan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang. Oleh karena itu, sebuah perusahaan harus mampu mengikuti perubahan tersebut agar bisa mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

Pada dasarnya organisasi perusahaan adalah istitusi penciptaan kekayaan (*wealth - creating institution*). Bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, hanya sebagai intitusi penciptaan kekayaan saja tidak cukup: organisasi perusahaan harus mampu menjadikan istitusi pelipatganda kekayaan (*wealth - multiplying institution*), untuk dapat bertahan dan bertumbuh dilingkungan bisnis tersebut. Oleh karena itu , perusahaan harus merumuskan sasaran stregik diperpektif keuangan yang mencerminkan kemampuan penciptaan kekayaan dan kemudian merumuskan sasaran strategi non keuangan untuk mewujudkan sasaran strategik diperspektif keuangan tersebut (mulyadi, 2009)

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan

kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Melalui pembangunan keunggulan diberbagai bidang tertentu, diperlukan pendalaman sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. (Mulyadi, 2009)

Sebuah organisasi agar dapat selalu adaptif dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan eksternal, maka organisasi harus mempunyai sebuah alat sensor yang mampu mendeteksi secara dini dan kemudian mengambil langkah – langkah antisipatif. Sebuah alat yang digunakan untuk terus menerus selalu mengadakan perbaikan dan perubahan adalah Total Improvement Management (TIM) yang tidak selalu puas dengan keberhasilan yang ada dan selalu ingin menciptakan kepuasan pelanggan. Untuk itu diperlukan suatu gaya manajemen yang tidak selalu berada dalam ‘status Quo’ (sasongko B.,1996). Jika tidak meminjam istilahnya Peter Drucker akan menjadi ‘organisasi dinosurus’ yang analogi sebuah binatang purba yang besar dan kuat tetapi tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan, yang akhirnya punah.

Begitu juga dengan dunia usaha pelayanan kesehatan, memiliki peran yang besar dalam meningkatkan derajat kesehatan hidup masyarakat

mengalami perubahan yang pesat dalam upaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang sebaik baiknya.

Sesuai amanat Undang-Undang No.44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Rumah sakit adalah istitusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan tehnologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Rumah sakit juga harus mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi karena rumah sakit adalah fasilitas kesehatan yang padat dengan modal, ilmu pengetahuan tentang kesehatan dan peralatan yang mendukung kegiatan medis yang serba canggih.

Rumah sakit sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan. Pelayanan kesehatan di rumah sakit mempunyai karakteristik dan organisasi yang sangat komplek. Berbagai jenis tenaga kesehatan dengan perangkat keilmuan yang beragam. berinteraksi satu sama lain. Ilmu pengetahuan dan tehnologi kedokteran yang berkembang sangat pesat yang perlu diikuti oleh tenaga kesehatan dalam rangka pemberian pelayanan yang bermutu standar, membuat semakin

kompleksnya permasalahan dirumah sakit.(Standar Pelayanan Rumah sakit 2007).

Rumah sakit adalah suatu sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan dan sebagai suatu usaha yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan merupakan institusi yang unik dan penuh tantangan. Jasa pelayanan yang diberikan bersifat intangible dan memerlukan sumber daya manusia yang professional serta membutuhkan investasi yang tidak sedikit. Oleh karena itu pemerintah, baik di pusat dan daerah berkewajiban menyediakan program pelayanan kesehatan baik yang bersifat kemasyarakatan, maupun bersifat perorangan (Depkes, 2005).

Rumah sakit merupakan suatu unit usaha pelayanan publik dengan ciri khas, memberikan pelayanan medis, dituntutnya banyak. Rumah sakit merupakan institusi yang padat modal, padat teknologi dan padat tenaga sehingga pengelolaan rumah sakit tidak bisa sebagai unit sosial semata, tetapi menjadi unit sosio ekonomi, tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Perubahan paradigma tersebut membuat rumah sakit harus mempertanggung jawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus.(Trisnantoro, Laksono, 2005.)

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) serta masyarakat yang semakin cerdas menuntut pelayanan kesehatan yang lebih baik dan bermutu. Penyelenggaraan upaya kesehatan harus memperhatikan mutu untuk dapat eksis dalam kegiatan. (Hendroyono, 2004). Pelayanan kesehatan yang bermutu bukan semata-mata sembuh dari penyakitnya, tetapi juga menyangkut persepsi pasien terhadap kualitas keseluruhan proses pelayanan. Kualitas pelayanan tersebut meliputi ketersediaan sarana dan prasarana rumah sakit guna memenuhi kebutuhan dan harapan pasien. Tuntutan dan harapan pasien merupakan suatu aspek yang menentukan keberhasilan suatu rumah sakit disamping kemampuan teknis medis atau kecanggihan fasilitas pelayanan. Rumah sakit harus berbenah diri menghadapi tuntutan pelayanan kesehatan yang semakin meningkat agar mampu bersaing. Rumah sakit sebagai suatu organisasi pelayanan di bidang kesehatan memiliki sumber daya yang sangat kompleks, hal ini terlihat dari sangat banyaknya variasi dan jumlah tenaga profesional yang terlibat, modal investasi yang sangat besar, dan teknologi yang mahal dan cepat berubah (Gani, 2000). Untuk itu rumah sakit perlu dikelola secara berdaya guna dan berhasil guna.

Dalam rangka meningkatkan daya saing di era globalisasi ini, rumah sakit perlu melakukan reformasi manajemen perumahsakitannya dengan harapan berbagai masalah manajemen dalam *efficiency, productivity, quality*, dan

patientresponsiveness dapat terselesaikan. (Yahya, 2006). Oleh karena itu rumah sakit harus memiliki management yang dapat memaksimalkan daya guna dari sumber daya yang ada, dan management rumah sakit harus dikembangkan dengan pendekatan *quality assurance* (Depkes RI, 1998). Setiap unit usaha dituntut untuk meningkatkan mutu dan bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal sehingga tetap eksis didunia usaha. Perobahan orientasi dari *produk oriented* menjadi *customer oriented* menuntut manajemen untuk memandang organisasi secara komprehensif sehingga mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik, mempertahankan konsumen yang sudah ada dan menarik konsumen baru. (Wijono, Djoko, 2008)

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan sekaligus sebagaientitas yang memiliki tanggung jawab kepada *shareholder* dan *stakeholder* harus jeli dalam melihat perubahan-perubahan yang dikarenakan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang semakin kritis dalam memilih pelayanan kesehatan. Pada akhirnya hal ini menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Idealnya, setiap manajemen rumah sakit memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa rumah sakit.

Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan salah satu cara yang umumnya digunakan oleh manajemen tradisional untuk mengukur kinerja. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasar aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan. (Ulum, 2009).

Pengukuran kinerja suatu organisasi pada manajemen tradisional lebih terfokus pada indikator-indikator keuangan. Menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. (Mulyadi, 2009)

Manajemen rumah sakit tidak bisa hanya menilai kinerja dari sisi indikator keuangan saja demikian juga tidak bisa memandang kinerja dari segi pelayanan atau non keuangan saja . Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, system pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh karena itu faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen rumah sakit. Kinerja manajemen tradisional ukuran kinerja eksekutif hanya terbatas pada ukuran kinerja dari perspektif keuangan namun belum mencakup perspektif yang menjadi pemacu sesungguhnya kinerja keuangan yaitu perspektif *customer* , perspektif proses, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Pengukuran kinerja tradisional semacam ini kurang tepat jika diterapkan dalam sebuah rumah sakit, karena tujuan utama rumah sakit adalah memberikan pelayanan kesehatan yang sebaik-baiknya kepada

masyarakat. Selain itu dengan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan faktor keuangan saja mengakibatkan banyaknya sumber daya manusia yang potensial yang berada didalam rumah sakit tidak dapat diukur. Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja di dalam rumah sakit diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kepuasan konsumen, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran kinerja ini disebut dengan *Balanced scorecard*.

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan dituntut mempunyai profesionalisme dalam bidang medik dan manajemen. Sudah lazim setiap rumah sakit menyusun Rencana Strategis selama ini, namun yang menggunakan pendekatan *Balanced scorecard* masih terbatas. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal pengukuran kinerja yang cukup komprehensif. Karena selain mempertimbangkan faktor kinerja finansial, *Balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non finansial. Disamping itu *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas pembantu hasil akhir. *Balanced scorecard* berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuannya. Dengan keempat perspektif yang ada pada *Balanced scorecard* diharapkan dari kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa misi dan strategi perusahaannya. Karena *Balanced scorecard* bukan

sebagai pengendali perilaku tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?. (perspektif keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Berdasarkan konsep *balanced scorecard* ini kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (*customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran). Oleh karena itu, konsep *Balanced scorecard* bisa digunakan sebagai terobosan cerdas dan inovatif yang

membantu rumah sakit untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen.

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat.

RSU PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan rumah sakit yang tergolong baru, karena mendapatkan ijin operasional dari Menkes pada tahun 2004. Rumah sakit ini masih pada fase perkembangan, sehingga masih mempunyai tingkat pertumbuhan yang memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini dari manajemen rumah sakit terus berkomitmen mengembangkan suatu produk layanan baru, membangun dan mengembangkan fasilitas pelayanan, menambah kemampuan operasional, mengembangkan system, infrastruktur dan jejaring serta menanamkan kepercayaan pelanggan.

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berada di kota Delanggu kabupaten Klaten yang tumbuh dan berkembang bersama dengan rumah-sakit rumah sakit lainnya baik negeri maupun swasta. Pertumbuhan dan perkembangan rumah sakit yang ada tersebut menyebabkan tingkat kompetisi yang semakin

tajam. Dengan demikian menjadi sebuah tuntutan bagi PKU Delanggu untuk selalu berbenah memperbaiki kinerjanya. Dengan kinerja baik, tentunya akan menambah kepercayaan masyarakat . agar tetap bisa berkinerja baik maka rumah sakit berusaha meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Rumah sakit juga harus mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi karena rumah sakit adalah fasilitas kesehatan yang padat dengan modal, ilmu pengetahuan tentang kesehatan dan peralatan yang mendukung kegiatan medis yang serba canggihmemenangkan pilihan dari pelanggan.

Untuk itu RSUD PKU Delanggu telah menerapkan sistem manajemen organisasi terpadu dalam mewujudkan amanat undang undang tersebut diatas yang diwujudkan dalam Visi dan misi serta tujuan yang telah dirumuskan dalam rencana strategis dengan strategi differensiasi serta Leand hospital.

Dalam rangka meningkatkan daya saing di era globalisasi ini, RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu melakukan reformasi manajemen perumahsakititan dengan harapan berbagai masalah manajemen dalam *efficiency, productivity, quality, dan patientresponsiveness* dapat terselesaikan. Agar senantiasa bisa melaksanakan pelayanan yang berkualitas dan menjamin peningkatan kepuasan pelanggan maka rumah sakit PKU

Delanggu menerapkan system manajemen mutu yaitu ISO 9001:2008 dan Akreditasi.

Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu dalam beberapa tahun terakhir ini, menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator eksternal yang berupa tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan yang meningkat. Sedangkan dari internal dapat dilihat adanya pertumbuhan dan pembelajaran dari SDM yang berupa komitmen kapabilitas karyawan dapat diandalkan dalam proses memberikan pelayanan terhadap pelanggan.

RSU PKU Muhammadiyah Delanggu selama ini melakukan penilaian kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk Laporan Akuntabilitas yang disampaikan kepada PCM. Laporan kinerja yang disampaikan berfokus pada pertanggungjawaban kegiatan rumah sakit yang mendasarkan pada kinerja finansial atau keuangan serta laporan kinerja yang sesuai dengan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional.

Adapun laporan kinerja rumah sakit berupa :

1. Analisis Rencana Anggaran Pendapatan Belanja dengan Realisasinya.

2. Analisis kesehatan keuangan ; Cash Ratio, Current Ratio , Solvabilitas, Average Days Inventori, profit margin, Perputaran Persediaan, Retur On Investasi (ROI).
3. Kinerja operasional, yang antara lain;
 - a. Pertumbuhan produktivitas yang berupa; kunjungan rawat jalan, IGD, rawat inap,pemeriksaan penunjang
 - b. Efektivitas layanan yang berupa rasio ketenagaan, BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), rasio ketenagaan.
 - c. pertumbuhan dan daya saing,yang berupa sales Growth, activity growth
 - d. pengembangan SDM yang berupa, pembekalan dan implementasi profsional ,islami gap kompetensi, kepuasan karyawan
4. Indikator kinerja mutu layanan
 - a. GDR (*Gross Death rate*)
 - b. NDR (*Net Death Rate*)
 - c. Response time rate
 - d. Angka kematian gawat darurat
 - e. Pasien dirujuk
 - f. Kecepatan pelayanan resep
 - g. Mutu asuhan keperawatan

h. Dan indikator klinis dan indikator unit

5. Indikator kepuasan pelanggan

Adapun laporan indikator tersebut diatas masih belum terukur secara komprehensif, berimbang dan berkesinambungan. laporan kinerjanya tersusun terpisah pisah yang antara lain Laporan kinerja ini disusun oleh bagian rekam medik setiap sebulan sekali dan pada akhir tahun akan dirangkum/direkapitulasi menjadi laporan kinerja tahunan yang akan dilaporkan kepada BKM.

Adapun sebagian hasil kinerja rumah sakit berdasarkan laporan tahun 2013 dari pelayanan dan keuangan adalah seperti tabel berikut.

Tabel.1.1
Laporan Pengukuran Kinerja Pelayanan tahun 2013

Indikator	Capaian	Standart ideal
BOR	75.64	60-85%
ALOS	2.29	5-7 hari
BTO	120.75	40 - 50 kali
TOI	0.74	1 -3 hari
GDR	1.44	<45 per 1000 penderita
NDR	0.97	< 25 per 1000 penderita keluar

Tabel 1.2
Pelaporan kinerja keuangan Tahun 2013

Indikator	Capaian Skor	Target Skor
Cash ratio	4	10
Current Ratio	6	10
Perputaran Persediaan	6	10
<i>Collection Periods (CP)</i>	8	10
Perputaran Total Asset (TATO)	8	10
Return On Asset (ROA)	10	10
Rasio Modal sendiri terhadap total aktiva	10	10

Indikator	Capaian Skor	Target Skor
BOPO	10	10
Pertumbuhan Pendapatan	10	10
Profit Margin	10	10
Total skor	82	100
Kriteria	Sehat	Sehat
Katagori	AA	AAA

Dari kinerja tersebut diatas menunjukkan bahwa RSU PKU Muhammadiyah Delanggu belum sepenuhnya menggunakan kinerja *Balance scorecard*, sebetulnya indikator – indikator dari perspektif *Balance scorecard* (keuangan, Konsumen, Proses Bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) dari laporan tersebut diatas sudah ada namun belum sepenuhnya terukur secara komprehensif, berimbang, dan kesinambungan:

1. Komprehensif

Karena pengukurannya baru mencakup keuangan dan belum sepenuhnya mencakup kinerja non keuangan, sehingga perhatiannya belum sepenuhnya difokuskan pada non keuangan – perspektif yang didalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.

2. Berimbang

Laporan kinerjanya belum sepenuhnya menunjukkan keseimbangan secara vertikal (keinternal dan keeksternal) maupun harisontal (focus orang dan focus proses).

Secara vertikal yaitu ukuran yang berfokus ke internal (modal sumber daya manusia, modal teknologi informasi dan modal organisasi serta proses bisnis internal) maupun keeksternal (pemilik dengan hasil keuangan, *customer*). Secara vertikal baru mengukur fokus pada internal yaitu proses bisnis internal dan eksternal yaitu pemilik kinerja keuangan. Sedangkan focus internal (modal sumber daya manusia, modal teknologi informasi dan modal organisasi) dan focus eksternal (*customer*) belum terukur.

Secara Horisontal yaitu yang mengukur focus pada orang dan proses ukuran kinerjanya baru berfokus pada ukuran kinerja proses, untuk focus ukuran kinerja orang belum terukur.

Pengukuran baru dapat keseimbangan jika telah dapat mengukur perspektif keuangan, perpektif Customer, perspektif proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Berkesinambungan.

Laporan kinerjanya belum sepenuhnya membangun hubungan sebab akibat diantara sasaran perspektif.

Kekurangan dari pengukuran kinerja Rumah Sakit masih beberapa pengukuran yang masih parsial, dan masih belum mampu memberikan pengukuran yang lengkap, terintegrasi dan komprehensif secara bersama-sama.

Berdasarkan data-data pengukuran tersebut di atas mengindikasikan belum terintegrasinya pengukuran kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu yang mampu memberikan gambaran kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu agar mendapatkan pengukuran kinerja secara komprehensif, berimbang, terukur, dan berkesinambungan. Oleh karena itu agar Rumah Sakit RSUD Muhammadiyah Delanggu mendapatkan pengukuran kinerja secara komprehensif, berimbang, dan terukur serta berkesinambungan perlu diteliti pengukuran kinerjanya dengan pendekatan *Balanced scorecard*. Atas dasar hal tersebut perlu diadakan penelitian dengan judul “ **Analisis kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu dengan pendekatan *balanced scorecard*** “ , diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RSUD Muhammadiyah Delanggu menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

B. Rumusan Masalah

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat mempunyai karakteristik dan organisasi yang sangat kompleks, yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Berbagai jenis tenaga kesehatan dengan perangkat keilmuan yang beragam berinteraksi satu sama lain. Ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran yang berkembang sangat

pesat yang perlu diikuti oleh tenaga kesehatan dalam rangka pemberian pelayanan yang bermutu standard dan terjangkau.

Rumah sakit adalah suatu sarana pelayanan kesehatan merupakan institusi yang unik dan penuh tantangan. Jasa pelayanan yang diberikan bersifat intangible dan memerlukan sumber daya manusia yang professional serta membutuhkan investasi yang tidak sedikit.

Pelayanan kesehatan yang bermutu bukan semata-mata sembuh dari penyakitnya, tetapi juga menyangkut persepsi pasien terhadap kualitas keseluruhan proses pelayanan. Tuntutan dan harapan pasien merupakan suatu aspek yang menentukan keberhasilan suatu rumah sakit.

Untuk memenuhi tuntutan pelayanan kesehatan tersebut dan agar rumah sakit tetap bisa eksis keberlangsungan dalam memberikan pelayanan maka rumah sakit dikelola secara berdaya guna dan berhasil guna baik terkait sumber daya manusia, organisasi, system informasi , proses mutu layanan , tetap bisa terjangkau dan tuntutan, harapan pasien bisa terpenuhi serta harapan pemilik untuk keberlangsungan rumah sakit bisa berjalan.

Dalam rangka meningkatkan daya saing di era globalisasi ini, rumah sakit perlu melakukan reformasi manajemen perumahsakitannya dengan harapan berbagai masalah manajemen dalam *efficiency, productivity, quality,* dan *patientresponsiveness* dapat terselesaikan. (Yahya, 2006). Oleh karena itu rumah sakit harus memiliki management yang dapat memaksimalkan daya

guna dari sumber daya yang ada, dan management rumah sakit harus dikembangkan dengan pendekatan *quality assurance* (Depkes RI, 1998).

Kondisi persaingan pelayanan kesehatan saat ini sangat ketat, Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya oleh karena itu Rumah sakit PKU Muhammadiyah Delanggu perlu mengetahui kinerja rumah sakit secara lebih komprehensif dari berbagai sisi. Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu sudah mengukur kinerjanya dari kinerja keuangan, operasional, mutu layanan, namun hal ini masih belum cukup karena banyak aspek – aspek penting yang menjadi pemicu kinerja organisasi tidak terlihat dalam pengukuran tersebut dan masih terpisah pisah.

Pengukuran yang masih parsial belum secara komprehensif memasuki keempat perspektif *balanced scorecard* akan menghasilkan pengukuran yang bias dan tidak mampu memberikan gambaran Rumah Sakit PKU yang menyeluruh. Oleh karena itu masalah yang ingin diangkat dalam penelitian ini adalah “ Bagaimana kinerja di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan keempat perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis dan pertumbuhan pembelajaran ? “.

Berdasarkan latar belakang dan uraian di atas dapat dirumuskan Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini : Apakah kinerja RSU PKU Muhammadiyah Delanggu sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced scorecard* ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi diatas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

- a. Menganalisis kinerja RSU PKU Muhammadiyah Delanggu dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara berimbang , komprehensif dan berkesinambungan (koheren).
- b. Mengetahui kinerja RSU PKU Muhammadiyah Delanggu sudah dapat dikatakan baik,cukup atau jelek berdasarkan pendekatan elemen-elemen dalam *Balanced scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

- a. Bagi Akademik

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced scorecard*.

b. Bagi Pihak Rumah Sakit

1. Membantu rumah sakit untuk melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard* yang berguna dalam pengambilan keputusan.
2. Rumah sakit akan mengetahui arti penting pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* dalam pencapaian peningkatan kinerja organisasi.
3. Memberikan gambaran kinerja yang komprehensif untuk rumah sakit digunakan dalam mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan.
4. Membantu rumah sakit mempunyai fokus perhatian pada sasaran visi dan misi, tujuan sasaran strategi map rumah sakit.