

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga berdampak pada semakin cepat terjadi perubahan pada lingkungan usaha dan semakin ketat persaingan pada dunia bisnis. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2005). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Pada tingkat persaingan global ini, pengukuran kinerja suatu perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa yang akan datang. Suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha yaitu sistem manajemen *Balanced Scorecard*, karena dengan menggunakan sistem manajemen ini maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan

baik. Sehingga diperlukan penerapan visi, misi, dan strategi yang tepat pada perusahaan agar dapat terus menjalankan usaha dan dapat bertahan hidup.

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif.

*Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

Rumah sakit umum daerah merupakan salah satu instansi pemerintah daerah 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. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Rumah Sakit Umum Daerah Dr R Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bojonegoro. Dalam beberapa tahun terakhir ini, RSUD Dr R Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja rumah sakit tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007).

RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo telah menerapkan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur kinerja sejak tahun 2008. Kendala-kendala dalam penerapan *balanced scorecard* antara lain susahnya membangun komitmen manajemen dan seluruh staff, kurangnya penjabaran dan pemahaman konsep *balanced scorecard* dan pengukurannya pada setiap unit dan level, evaluasi data-data dari setiap ruangan/divisi sering terlambat dalam penyampaiannya sehingga *scorecard* yang diukur kurang maksimal, kurangnya kepedulian dari Pemerintah Kabupaten (PEMKAB) atas pengukuran kinerja dikarenakan Pemkab lebih mengutamakan keserapan anggaran. Oleh karena itu peneliti ingin menganalisis sistem manajemen pada RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena untuk memperbaiki kinerja manajemen di RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO. Dengan luasnya cakupan usaha di RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO ini maka visi, misi, dan strategi perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam sistem manajemen

*Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah lagi tidak memadai. Peningkatan Kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari aspek keuangan saja tapi juga non keuangan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan, dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumen, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnis dengan lebih baik. 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. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian pada RSUD Dr. R. SOSODORO

DJATI KOESOEMO BOJONEGORO untuk menganalisis sistem manajemen *Balanced Scorecard* dalam menjabarkan strategi perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana analisis *strategy map* pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam menjelaskan sasaran strategis dan penciptaan nilai?
2. Bagaimana analisis tolok ukur pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis *strategy map* RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO dalam menjelaskan sasaran strategis dan penciptaan nilai.
2. Menganalisis tolok ukur kinerja RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan pokok pembahasan pada penelitian ini, maka manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO untuk mendapatkan masukan tentang pemetaan strategi di masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti untuk menambah wawasan mengenai *Balanced Scorecard* yang didahului dengan pemetaan strategi pada perusahaan.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan sistem manajemen *Balanced Scorecard*.

#### **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Untuk mempermudah dalam penyusunan metode penelitian ini dan untuk memperjelas maksud dan tujuan, maka peneliti membuat sistematika penyusunan melalui beberapa tahapan yang selanjutnya dijabarkan dalam beberapa bab sebagai berikut:

Bab I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pendahuluan yang dimulai dengan menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka yang menguraikan tentang penelitian terdahulu yang selain menjadi rujukan, juga menjadi perbandingan dengan penelitian ini. Berisi pula landasan teori yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*, *Strategy map* dan yang mendasari penelitian ini, kerangka pemikiran serta proposisi.

Bab III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan tentang Rancangan penelitian, Batasan penelitian, Populasi sampel dan Teknik pengambilan sampel, Data dan Metode pengumpulan data, serta Teknik analisis data yang digunakan.

Bab IV: GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang gambaran subyek penelitian dan analisis data yang memuat analisis dari hasil penelitian dalam bentuk analisis deskriptif dan pembahasan.

Bab V: PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan akhir, keterbatasan penelitian dan saran.