BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam memasuki era globalisasi, perusahaan yang ingin tetap *exist* harus dapat menyesuaikan cara kerja dan cara pandang dari berbagai sudut kegiatan. Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Persaingan menjadi semakin tajam dan tidak lagi mengenal batas-batas negara. Persaingan datang dari berbagai penjuru dunia dengan kemampuan teknologi yang lebih tinggi.

Suatu organisasi perlu melakukan adaptasi yang cepat terhadap faktor-faktor perubahan lingkungan eksternal. Adanya perubahan yang cepat dalam tekhnologi informasi (TI) dan manajemen telah merubah budaya, perspektif dan paradigma suatu organisasi. Dalam sistem manajemen tradisional, manajer hanya mengukur apa yang mudah diukur. Hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau bahkan diberi nilai kuantitatif secara sembarangan.

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen tidak dapat mengelola suatu perusahaan apabila

tidak dapat mengukur kinerjanya. Pengukuran tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan dapat juga digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan kepada perusahaan. Meningkatkan kinerja merupakan hal yang sangat fundamental dalam kehidupan bisnis. Kompetisi global mengharuskan organisasi untuk mengevaluasi kembali bagaimana mereka melakukan aktivitas dan mencapai cara untuk meningkatkan kinerja. Mengetahui apa yang memicu dan bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam akuntansi manajemen tradisional, pengukuran kinerja manajemen hanya berdasarkan pada aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Oleh karena itulah kinerja personel yang dalam organisasi hanya diukur pada hal-hal yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja-kinerja nonkeuangan ternyata telah diabaikan karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit pengukurannya.

Kelemahan-kelemahan yang melekat pada pengukuran kinerja dengan pedoman keuangan saja adalah; 1). Pengukuran kinerja keuangan yang mengandalkan informasi dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan tersebut mengakibatkan eksekutif lebih fokus ke kinerja jangka pendek. 2). sasaran strategik perusahaan yang hanya diarahkan ke perspektif keuangan,

lingkup rencana strategik yang dihasilkan akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang komplek.(Mulyadi, 2001). 3). pengukuran kinerja keuangan tidak mampu mengukur kinerja harta tak tampak dan harta intelektual. 4). dalam beberapa kasus, pengukuran kinerja keuangan ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif (Efraim Ferdinan Giri, 1998). 5). ukuran finansial tidak mampu mecerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam organisasi bisnis yang berorientasi proses (Efraim Ferdinan Giri, 1998). 6). pengukuran kinerja keuangan tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan, dan juga kinerja keuangan tidak mampu menjelaskan secara jelas mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan & Norton, 1996).

Kelemahan-kelemahan yang melekat pada pengukuran kinerja keuangan tersebut telah memunculkan ide untuk mengukur kinerja *non-financial* perusahaan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, Lembaga penelitian milik KPMG mengadakan suatu penelitian. Penelitian ini berjudul " *Measuring Performance in the Organization of the Future* " dengan ketua penelitian David P. Norton dan Robert S. Kaplan sebagai konsultan akademisnya. Studi ini dimotivasi oleh keyakinan bahwa model pengukuran

kinerja perusahaan perusahaan melalui akuntansi keuangan tidak lagi memadai dan bahkan dapat menghambat kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomi masa datang. Hasil studi itu menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja yang ada dalam organisasi masa depan diperlukan ukuran komphrehensif yang mencangkup 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, terakhir proses pertumbuhan dan pembelajaran. Ukuran ini disebut sebagai *Balanced Scorecard.*

Balanced scorecard bukan sekedar menggabungkan ukuran finansial dan *non-financial* tetapi *Balanced Scorecard* merupakan proses *top-down*, hasil dari penjabaran dari visi, misi dan strategi inti bisnis strategis, dan *bottom-up* di mana hasil pengukuran akan memberikan umpan balik untuk memvisualisasikan strategi.

Secara umum terdapat 4 (empat) kinerja yang diukur dalam *Balanced Scorecard. Pertama,* perspektif keuangan. Dalam hal ini *Balanced Scorecard* masih menggunakan indikator keuangan dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan, tujuan keuangan biasanya dinyatakan dengan profit. *Kedua,* perspektif pelanggan yang mengidentifikasikan segmen pasar dan pelanggan yang ingin dimasuki untuk mencapai tujuan keuangan. *Ketiga,* perspektif bisnis internal yang mengidentifikasikan proses internal. Perusahaan harus melakukan proses ini dengan sebaik-baiknya karena proses ini memiliki nilai-nilai yang diinginkan

pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan pemegang saham. Perspektif *keempat*, adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang melihat pada SDM dan kemampuan sistem informasi (Nur Rakhman, 2001).

Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya (Siegel, et al, 1989). Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja lebih ditekankan pada bagaimana karyawan sebagai bagian dari organisasi dapat mengerjakan sesuatu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian tersebut masih cocok bila diterapkan dalam sistem manajemen tradisional, tetapi tidak untuk manajemen kontemporer. Asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional adalah bagaimana pekerja dapat bekerja mengerjakan sesuatu yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja tidak dituntut berinovasi karena ukuran kinerja hanya ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel.

RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto merupakan sebuah Rumah Sakit Daerah yang terletak di wilayah Purwokerto. RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto termasuk salah satu Rumah Sakit Umum Daerah milik Propinsi Jawa Tengah, sehingga direktur utama yang menjabat harus bertanggung jawab kepada gubernur atas segala kebijakan yang

diambilnya. Seorang direktur utama dalam Rumah Sakit tersebut memiliki otoritas penuh dalam mengambil kebijakan maupun keputusan asalkan tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan oleh propinsi. Sehingga direktur utama tersebut tidak bisa seenaknya dalam mengambil keputusan karena ia akan mempertanggung jawabkannya.

RSUD Prof. Dr.Margono Soekarjo Purwokerto merupakan rumah sakit daerah yang bersifat swadana, dalam artian rumah sakit tersebut menghimpun dana sendiri untuk melaksanakan seluruh kegiatan operasionalnya. Setiap dua minggu sekali diadakan rapat *cashflow* yang membahas tentang laporan pendapatan dan belanja. Kegiatan tersebut berfungsi sebagai evaluasi terhadap kinerja Rumah Sakit selama dua minggu terakhir. Mengenai pertanggung jawabannya kepada Daerah Tingkat I (propinsi), Rumah Sakit harus menyerahkan laporan tahunan selambat-lambatnya tanggal 24 Desember.

Pada tahun 2003 dan 2004 kinerja dari RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto dinilai bagus, dibuktikan dengan terdapat 16 bidang pelayanan yang terakreditasi.

Sebuah unit bisnis strategi yang ideal menurut *Balanced Scorecard* adalah perusahaan yang melakukan berbagai aktivitas di sepanjang rantai nilai; yaitu inovasi, operasi, pemasaran, distribusi, penjualan, dan layanan. Unit

bisnis strategi seperti ini mempunyai produk dan pelanggan, pemasaran dan saluran distribusi, penjualan dan pelayanan.

Dengan *Balanced Scorecard*, penilaian kinerja relatif lebih komprehensif karena mempertimbangkan dua aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil-hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran nonkeuangan (ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, *cost effectiveness*, proses bisnis internal dan produktivitas serta kreativitas personel) yang akan dapat menentukan kinerja keuangan di masa mendatang. Pengukuran kinerja nonkeuangan dilihat dari berbagai perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang menggunakan tolok ukur sebagian besar bukan dalam satuan moneter dan bermacam-macam jenisnya dapat mengatasi masalah dalam mekanisme kinerja yang mungkin ada.

Dalam skripsi ini penulis mencoba mengevaluasi sekaligus melakukan analisis kinerja RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto menggunakan keseluruhan perspektif dalam *Balanced scorecard*; yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Semua itu agar dapat dilihat secara jelas apakah keseluruhan aspek yang melingkupi perusahaan (perspektif keuangan dan nonkeuangan, perspektif internal dan eksternal, perspektif *stakeholder* dan perspektif waktu serta antara perspektif strategis dan taktis)

dalam RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto telah di jalankan secara seimbang.

Oleh karena itu penulis mengambil judul *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan: Studi kasus pada RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Melihat konsep *Balanced Scorecard* yang secara detail dapat menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan pada seluruh karyawan tersebut, maka penelitian ini diarahkan untuk mengetahui penerapan *Balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja RSUD Ptof. Dr.Margono Soekarjo Purwokerto dengan perumusan masalah sebagai berikut:

"Bagaimana kinerja RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo Purwokerto apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?"

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Mengetahui bagaimana kinerja RSUD Prof. Dr.Margono Soekarjo Purwokerto apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard.*

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian adalah :

1.Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk penerapan teori-teori yang telah diperoleh semasa kuliah.

2.Bagi Rumah Sakit

Dapat memberi informasi/masukan bagi Rumah Sakit sebagai pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa mendatang.

3.Kalangan Akademis dan Mahasiswa

Agar dapat memberikan sumbangan pikiran bagi khasanah ilmu pengetahuan untuk studi perbandingan dalam melakukan penelitian lebih lanjut.

1.5. Sistematika Pembahasan

Penulisan laporan penelitian ini dibagi menjadi lima bab dan setiap bab akan dibagi dalam beberapa sub bab. Penyusunan laporan penelitian ini dimulai dari hal yang sifatnya umum menuju pada hal-hal yang sifatnya khusus sesuai dengan tujuan penelitian.

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, lingkup dan batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Kajian Pustaka

Dalam bab ini akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan definisi pengertian dan teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab III akan diuraikan mengenai Lokasi Penelitian dan Definisi Variabel Penelitian, Data dan Teknik Pengumpulan Data, dan yang terakhir Metode Analisis Data.

BAB IV : Analisis Data dan Pembahasan

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum perusahaan dan hasil penelitian berupa analisis-analisis yang dilakukan beserta hasil-hasilnya dari data yang terkumpul, berikut penerapan pengukuran masalah yang dibahas.

BAB V : Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dibahas kesimpulan tentang hasil analisis dan evaluasi dari pengukuran kinerja yang dilakukan beserta saran-saran yang penulis ajukan kepada perusahaan terhadap pengambilan keputusan strateginya dalam menghadapi persaingan global yang akan datang.