

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2006).

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan.

Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani; dalam Sulastri, 2003). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu,

mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja aset tak tampak (*intangible asset*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997).

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, antara lain meliputi besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, dan sebagainya. Oleh karena itu, diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balance Scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa “*Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures*”

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat

menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 2000). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Kaplan dan Norton, 2000). Pertama, Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan? Kedua, Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan? Ketiga, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik? Dan Keempat, Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?

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 (*value, mission and 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 (Machfud; dalam Frenny, 2009). *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor swasta dan publik seperti klinik umum merupakan instansi yang bergerak dalam hal pelayanan kesehatan, karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitas dan finansial seperti pada perusahaan-perusahaan yang bersifat *profit oriented*, tetapi juga aspek kualitas dan *nonfinansial*. Hal tersebut sejalan dengan pelayanan jasa kesehatan yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitas dan *nonfinansial* (Mahmudi, 2007).

Klinik umum dan rumah bersalin merupakan salah satu instansi penting yang bergerak di bidang pelayanan dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha pelayanan dalam hal jasa kesehatan bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Klinik umum dan rumah bersalin sebagai salah satu instansi harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan pemilik maupun 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.

Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada terletak di Jalan Dukuh Pakis II no. 110. Klinik Umum dan Rumah Sakit Bersalin Griya Husada merupakan bagian dari jaringan Rumah Sakit Griya Husada yang berada di Surabaya. Jaringan Rumah Bersalin Griya Husada sendiri terdapat

di banyak kota di Indonesia yang bersifat nonfinansial juga aspek kualitas sesuai visi dan misi pada Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada Surabaya. Dengan mengedepankan layanan untuk ibu hamil dan anak beberapa tahun terakhir ini, Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada Surabaya menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks rata-rata kepuasan masyarakat yang menunjukkan angka cukup tinggi, meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan.

Berdasarkan laporan keuangan klinik umum dan rumah bersalin, kinerja sistem operasional di Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada di Surabaya menunjukkan hasil yang cukup baik, namun pengukuran secara terintegrasi masih belum pernah dilakukan. Pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari laba bersih yang didapat setiap tahunnya berdasarkan pada laporan laba rugi rumah sakit. Dengan banyaknya klinik umum dan rumah bersalin baik swasta maupun milik pemerintah yang bermunculan saat ini dan untuk meningkatkan daya saing, maka Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada menginginkan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berimbang baik dari segi finansial dan nonfinansial, untuk itulah dipilih metode *Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang dapat memberikan kerangka kerja bagi pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen yang strategis.

Metode *Balanced Scorecard* ini akan melengkapi seperangkat ukuran *finansial* kinerja masa lalu dengan ukuran mendorong masa depan. *Balanced Scorecard*, merupakan pengukuran kinerja 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).

Dengan dasar tersebut, maka peneliti ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai aspek, yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek *non finansial* tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Bagaimana simulasi pengukuran kinerja pada Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada Surabaya setelah diukur dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*?”

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan: “Untuk mengetahui simulasi pengukuran kinerja pada Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada Surabaya setelah diukur dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard*?”