

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, sistem informasi, perubahan lingkungan sosial, serta kemajuan ekonomi membuat masyarakat semakin menambah daftar dalam jumlah kebutuhan manusianya dan perubahan tingkatan prioritas dari kebutuhan manusia itu sendiri. Kebutuhan yang dulu berada pada tingkatan tersier, bagi sebagian masyarakat sudah berpindah *level* menjadi kebutuhan utama (primer). Seperti kendaraan, baik motor ataupun mobil yang dianggap sebagai kebutuhan tersier, bagi masyarakat yang bekerja dengan jarak yang jauh dan memiliki penghasilan lebih, merasa penting untuk bisa memenuhinya agar mereka bisa pergi bekerja dengan nyaman, aman dan bisa tepat waktu sampai di tempat kerja. Begitu pula pada tingkatan kebutuhan dasar atau fisiologis, maka akan jauh dianggap penting, karena bila kebutuhan tersebut tidak bisa terpenuhi dengan baik maka sulit bagi mereka untuk bisa melakukan aktivitasnya sehari-hari. Dengan semakin kompleksnya kebutuhan yang harus dipenuhi, masyarakat tidak bisa mengesampingkan kesehatannya begitu saja. Kesehatan merupakan faktor penting untuk menjalankan aktifitas sehari – hari. Masyarakat cenderung melakukan apa saja untuk menjaga kesehatan badannya seperti berolah raga, makan makanan yang sehat, rutin memeriksakan kesehatannya, istirahat yang cukup dan lain – lain. Kesadaran masyarakat yang semakin tinggi terhadap pentingnya kesehatan merupakan salah satu alasan bahwa kebutuhan akan prasarana kesehatan juga semakin meningkat, selain itu pula masyarakat akan semakin pandai untuk memilih mana yang terbaik dan sesuai dengan apa yang mereka inginkan dan butuhkan. Tumbuh suburnya tempat – tempat pelayanan kesehatan atau klinik serta rumah sakit diberbagai tempat merupakan salah satu bukti bahwa produsen telah merespon pasar yaitu keinginan dan kebutuhan masyarakat. Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan. Rumah sakit merupakan tempat penampungan orang yang memiliki gangguan kesehatan yang memerlukan

rawat inap, rawat jalan maupun kontrol kesehatan. Rumah sakit juga tempat konsentrasi berbagai ahli kesehatan, kedokteran, pasien yang sakit. Rumah sakit mengalami pertumbuhan yang begitu pesat sejak badan hukum perseroan terbatas diizinkan untuk mendirikan rumah sakit. Perubahan orientasi ini menyebabkan terjadinya persaingan antara rumah sakit dalam meningkatkan jumlah pemakai jasa rumah sakit. Persaingan ini memaksa pihak manajemen harus membuat suatu konsep rencana pemasaran yang berorientasi kepada konsumen bagi rumah sakit yang dikelolanya sehingga rumah sakit tersebut akan mempunyai suatu keunggulan yang dapat dipergunakan untuk menghadapi persaingan.

Rumah sakit adalah institusi yang kompleks dan memiliki berbagai macam sumber daya profesi. Didalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non medik. Sekurangnya terdapat dua profesi utama, yaitu dokter dan perawat. Menjadi organisasi yang fokus pada konsumen adalah pilihan strategis bagi industri dan dunia usaha agar mampu bertahan di tengah situasi lingkungan ekonomi yang memperlihatkan kecenderungan fluktuasi yang curam, perubahan demi perubahan, persaingan tinggi dan semakin canggihnya kualitas hidup salah satu cara adalah dengan menciptakan kepuasan pelanggan di Rumah Sakit melalui peningkatan kualitas, karena pelanggan adalah fokus utama ketika kita mengungkapkan tentang kepuasan dan kualitas jasa. Rumah sakit merupakan salah satu dari organisasi yang bergerak dibidang jasa. Dalam perkembangannya, rumah sakit di Indonesia dapat dimiliki dan diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Tahun 1998 No. 159b/Menkes/Kes/II/1988. Untuk dapat menjalankan fungsinya, Rumah Sakit memerlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategis (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic – equity – quality*. Artinya, rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Beberapa waktu yang lalu, bila dilihat dari segi pelayanan bisa dikatakan untuk Rumah Sakit pemerintah kurang mengedepankan keramahan petugas dan

kualitas pelayanan yang baik dari para tenaga kesehatannya ataupun non kesehatannya, walaupun dari segi fasilitas dan tenaga profesional yang ada didalamnya jauh lebih berkualitas dan lengkap. Namun, seiring dengan perkembangan zaman dimana masyarakat sudah semakin kritis dan menganggap kesehatan adalah hal yang penting, masyarakat rela membayar lebih mahal untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang lebih baik terutama untuk mereka yang berasal dari kalangan menengah ke atas. Sehingga, banyak Rumah Sakit yang akhirnya berlomba-lomba untuk memajukan dan menambah fasilitas serta kenyamanan lingkungannya terutama dari segi keramahan karyawannya seperti dokter, perawat ataupun bidan; agar bisa menarik minat masyarakat yang ingin berobat. Bisa dilihat sekarang banyak sekali berdiri Rumah Sakit swasta dengan beragam spesialisasinya. Dan yang selalu menjadi sorotan dari Instansi Rumah Sakit itu sendiri sebenarnya adalah sumber daya manusia yang bekerja didalamnya dalam hal ini adalah tenaga kesehatan yang tentunya berkaitan dengan pelayanan. Karena pelayanan yang baik serta sikap ramah dari para karyawan Rumah Sakit berdampak pada kepuasan pelanggan atau pasien. Rumah Sakit akan terjaga kelangsungan hidupnya bila masyarakat merasakan kepuasan terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan oleh sumber daya manusia (SDM) yang ada didalamnya sesuai dengan tesis Nizar Alif Utama (2012).

Rumah Sakit selain sebagai organisasi bisnis tapi juga bersifat sosial karena memberikan pelayanan kesehatan pada berbagai lapisan masyarakat yang tentunya diberikan oleh sumber daya manusia yang ada didalamnya. Sehingga visi dan misi rumah sakit pasti selalu diukur dengan kesejahteraan kesehatan dari masyarakat yang datang untuk berobat ataupun berkonsultasi. Karena bila masyarakat puas dengan pelayanan tentunya itu akan meningkatkan profit (finansial) Rumah Sakit. Bisa dikatakan respon atau jumlah pasien (konsumen) yang datang untuk berobat ataupun konsultasi menjadi efek atau akibat dari berbagai aktivitas Rumah Sakit sebagai bentuk strategi yang tepat sehingga sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai.

Banyak hasil penelitian salah satunya yang dilakukan oleh Ratih Purwandari Rusna mahasiswi dari Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia tahun 2009, yang menunjukkan bahwa RS dengan dewan kesehatan (komite

medik) yang aktif dalam mengagendakan program-program peningkatan mutu memiliki *quality improvement* yang tepat sasaran dengan hasil yang baik di banyak indikator. Sebaliknya, dewan yang tidak aktif, diidentifikasi menjadi salah satu penyebab kegagalan dalam peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Dewan kesehatan terdiri dari direktur Rumah Sakit, dokter yang memegang jabatan manajer dan para manajer umum serta beberapa kepala bagian, yang memegang peranan penting dalam membentuk kepemimpinan, akuntabilitas, dan budaya organisasi agar staf atau pelaku pelayanan dapat menyediakan pelayanan yang efektif dan efisien serta bermutu. Dalam perjalanannya, ada beberapa masalah yang sering dihadapi oleh para dewan kesehatan. Beberapa diantaranya adalah sumber daya yang dirasa kurang dan kebutuhan akan komunikasi serta hubungan antara sesama anggota dewan untuk berdiskusi dan berbagi masih dirasa minim. Sebuah Rumah Sakit akan mengalami perkembangan yang baik dan memiliki daya saing yang tinggi dikarenakan sumber daya manusia yang berada didalamnya memiliki jiwa kreatif dan inovatif. Sumber daya yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, apabila moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Sumber daya yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak trampil, salah satunya mengakibatkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan secara optimal dengan cepat dan tepat pada waktunya. Dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi pekerjaan yang dilaksanakan harus sesuai dengan keinginan kemampuan dan ketrampilan. Hal tersebut seperti moral kerja, kedisiplinan, kecakapan dan sebagainya merupakan bagian dari *job performance*. *Job performance* atau *actual performance* merupakan istilah lain dari kinerja SDM yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai menurut Hanggraeni (2012, hlm. 33-34).

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manfaat penilaian kinerja bagi karyawan dimana perusahaan melakukan evaluasi, menurut Werther dan Davis dalam Hanggraeni (2012, hlm. 122) adalah sebagai informasi untuk kepentingan dalam penyusunan kebijakan kompensasi, untuk peningkatan kinerja, bahan umpan balik, penentuan kebijakan penempatan karyawan dan sebagai

dokumentasi untuk mencatat kinerja karyawan selama periode tertentu. Sehingga bisa disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari mana para dewan kesehatan atau pimpinan bisa mengetahui dan mengevaluasi kinerja yang ada di rumah sakit tersebut berkualitas atau tidak ? apakah perlu dirancang strategi baru ? apakah terjadi peningkatan atau penurunan dalam kerjanya ? Maka perlu dirancang sebuah metoda yang tepat atau penggunaan alat ukur yang sesuai, untuk mengukur kualitas kinerja.

Dengan banyaknya didirikan Rumah Sakit di area yang cenderung berdekatan jaraknya menjadikan pihak manajemen Rumah Sakit harus mengambil langkah khusus agar bertahan dalam kompetisi. Pimpinan rumah sakit perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan persaingan. Bisa kita lihat, di daerah Jakarta Selatan sendiri khususnya di Pondok Labu berdiri Rumah Sakit swasta yang bernama Prikasih. Tidak jauh jaraknya dari Prikasih terdapat Rumah Sakit yang sudah cukup terkenal dan lebih lama berdiri yaitu Rumah Sakit swasta Puri Cinere. Rumah Sakit Puri Cinere merupakan Rumah Sakit Swasta dengan fasilitas yang sudah jauh lebih lengkap bahkan memiliki bagian Kardiologi khusus dan menjangkau kalangan menengah ke atas. Dan bila kita ambil arah ke Fatmawati jelas berdiri dengan tegaknya RSUP Fatmawati yang merupakan rumah sakit pemerintah rujukan dengan fasilitas dan tenaga kerja yang lengkap dan mumpuni. Lantas bagaimana dengan kemampuan Rumah Sakit Prikasih ? apa keunggulan dan keunikan yang membedakannya dengan yang lain ?

Untuk mengantisipasi kondisi tersebut maka RS Prikasih perlu meningkatkan kinerja pelayanannya, terlebih saat bertambahnya para pesaing baru yaitu berdirinya rumah sakit swasta lainnya di daerah Jakarta Selatan. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen RS Prikasih harus memperhatikan faktor penting dalam sistem manajemen yaitu manajemen kinerja. Dengan manajemen kinerja diharapkan akan lahir sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungannya sehingga RS Prikasih mampu bersaing dan berkembang lebih baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi Rumah Sakit dalam menjalankan manajemen kinerja. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan RS Prikasih serta sebagai dasar penyusunan rencana peningkatan kinerja. Selama ini pengukuran kinerja dalam organisasi publik maupun swasta dilakukan secara tradisional, dimana pengukuran kinerja hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Seorang manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik. Akan tetapi, menilai kinerja organisasi semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang organisasi. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena organisasi melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Untuk mengatasi ini, maka diciptakan suatu metoda pendekatan yang mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Metoda ini berusaha menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced scorecard*. Beberapa tahun terakhir organisasi sektor publik seperti Rumah Sakit menggunakan *Balanced scorecard* (BSC) yang awalnya digunakan oleh swasta sebagai alat untuk memaksimalkan keuntungannya. *Balanced scorecard* dapat mengukur *Leading Indicator* (indikator sebab) dan *Lagging Indicator* (indikator akibat), sehingga mampu mengontrol biaya (*value*) perusahaan, menilai kontribusi sumber daya manusia (SDM), mendukung perubahan dan fleksibilitas organisasi. Penggunaan BSC lebih banyak digunakan sebagai alat untuk *strategic management* yang desainnya disesuaikan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Konsep BSC diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990 untuk menghadapi masalah yang dialami organisasi di Amerika Serikat. Dengan menggunakan *Balanced scorecard* para pemimpin organisasi akan mampu mengukur bagaimana unit organisasi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Berkaitan dengan rumah sakit, diterapkan *Balanced scorecard* (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan RS Prikasih sebagai Rumah Sakit swasta di daerah Jakarta Selatan seringkali pada umumnya dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah interen yang ada, sedangkan di lain pihak secara bersamaan pula dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan persaingan yang sangat dinamis. Karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi, Misi, Tujuan, Sasaran serta indikator keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk Rencana Strategik (RenStra). Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga seperti pelanggan dalam hal ini tentunya pasien, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar terwujud dengan baik.

I.2 Pembatasan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

I.2.1 Diferensiasi Rumah Sakit Prikasih dalam persaingan dirasa belum memiliki daya kompetisi yang optimal.

I.2.2 Belum ditemukannya kekhususan fokus pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Prikasih sebagai bentuk dari inovasi produk pelayanan kesehatan.

I.2.3 Persaingan antar Rumah Sakit Swasta membuat Prikasih harus mencari strategi yang tepat agar bisa mempertahankan loyalitas pelanggan dan menambah jumlah pelanggan baru.

I.2.4 Pemanfaatan tenaga kesehatan sebagai salah satu asset non finansial belum cukup optimal.

I.2.5 Penilaian kinerja secara tradisional dirasa belum cukup meliputi aspek penilaian lain secara menyeluruh yang sebenarnya harus di evaluasi di Rumah Sakit Prikasih.

I.2.6 Pengukuran atau evaluasi kinerja di pelayanan publik yang bersifat multidimensi dan multiprofesi dirasa membutuhkan perangkat pengukuran yang lebih komplit pula.

I.2.7 Pelanggan yang merupakan asset utama, belum menjadi bagian penting dalam penilaian dan evaluasi kinerja Rumah Sakit Prikasih itu sendiri.

Penelitian ini dibatasi pada menguraikan hasil proses analisa data yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi, penyebaran kuesioner dan observasi di Rumah Sakit Prikasih Jakarta Selatan mengenai kinerja yang ada berdasarkan *balanced scorecard* yang melihat kinerja dari empat perspektif. Dalam penelitian akan dibahas mengenai organisasi pelayanan publik yaitu Rumah Sakit yang bersifat multiprofesi dengan banyak aktivitas organisasi didalamnya berkenaan dengan kinerjanya. Ada beberapa data yang bersifat kuantitatif namun akan disajikan dalam bentuk data kualitatif. Sehingga metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*.

Proses perolehan data dan analisa dimulai sejak bulan Juli 2014 sampai dengan Januari 2015, hal ini dilakukan cukup lama dikarenakan faktor individual (dari peneliti) dan kesibukan serta kegiatan dari pihak Rumah Sakit Prikasih itu sendiri, sehingga peneliti harus menunggu waktu yang tepat dalam melakukan berbagai wawancara, tanpa mengganggu kegiatan rumah sakit. Penelitian ini melibatkan sejumlah karyawan dan pelanggan dari Rumah Sakit Prikasih serta beberapa kepala divisi yang ada.

I.4 Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : “Bagaimana Hasil Kinerja di Rumah Sakit Prikasih Jakarta Selatan bila diukur dengan *Balanced scorecard* ?”. Secara lebih jelas, penelitian ini mencoba menjawab beberapa pertanyaan, yaitu :

I.4.1 Sejauh mana gambaran kinerja Rumah Sakit Prikasih Jakarta Selatan dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

I.4.2 Apakah *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja di Rumah Sakit Prikasih?

I.4.3 Strategi apakah yang dapat dipertahankan, ditingkatkan, diciptakan dan dihilangkan berdasarkan hasil pengukuran ?

I.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Prikasih untuk menganalisis kinerja yang ada didalamnya secara keseluruhan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, antara lain sebagai berikut :

- a. Menentukan kinerja rumah sakit berdasarkan aspek pelanggan, aspek keuangan, aspek bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Menerapkan *balanced scorecard* untuk menganalisa kinerja di Rumah Sakit.
- c. Menentukan rancangan strategi yang tepat dalam upaya peningkatan kinerja di Rumah Sakit.

I.4.2 Kegunaan Penelitian

a. Secara Teoritis

- 1) Dapat memberikan pengetahuan konsep konseptual dan keterampilan teknis dalam mengukur kinerja sebuah Rumah Sakit dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.
- 2) Penulis memperoleh pengetahuan dan pengalaman untuk referensi tambahan dan dapat dipergunakan kelak untuk melaksanakan pekerjaan yang terkait di masa yang akan datang.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi kinerja di Rumah Sakit Prikasih khususnya dan menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja Rumah Sakit Prikasih di Jakarta Selatan, maupun bahan rujukan untuk rumah sakit lainnya.

