

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Satu dari sepuluh Kebijakan Pembangunan Daerah Kabupaten Sukabumi Periode 2006 - 2010 adalah Peningkatan Derajat Kesehatan Masyarakat dan Pelayanan Sosial. Kebijakan ini disusun guna mendukung pencapaian Misi Pertama Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi yaitu Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. Adapun misi ini diemban guna mencapai Visi Pemerintah Daerah Kabupaten Sukabumi yaitu *Terwujudnya Perubahan Kabupaten Sukabumi menuju Masyarakat yang Berakhlak Mulia, Produktif, dan Sejahtera*.

BAPPEDA Kabupaten Sukabumi pada tahun 2005 mencatat angka kematian bayi sebesar 53 orang per 1.000 kelahiran dan angka kematian ibu sebesar 364 per 100.000. Pada tahun 2006 tercatat angka kematian bayi sebesar 44 orang per 1.000 kelahiran dan angka kematian ibu sebesar 363 per 100.000. Terjadi perubahan yang lebih baik yaitu penurunan angka kematian bayi dan angka kematian ibu dari Tahun 2005 ke Tahun 2006, walaupun demikian angka tersebut masih tergolong tinggi dan di atas angka rata-rata Jawa Barat (AKB = 42 per 1.000 dan AKI = 321 per 100.000). Sedangkan untuk Angka Harapan Hidup masyarakat Kabupaten Sukabumi pada tahun 2005 adalah 64,82 tahun dan pada tahun 2006 meningkat menjadi 65,89 tahun, walaupun terjadi peningkatan angka ini masih jauh di bawah target AHH Jawa Barat Tahun 2006 yaitu 69,4 tahun.

Berdasarkan data tersebut dapat digambarkan kondisi kesehatan Kabupaten Sukabumi masih cukup rendah. Beberapa kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat ini adalah masih rendahnya tingkat pemahaman dan kesadaran masyarakat tentang lingkungan sehat, dan perilaku hidup bersih dan sehat ; serta masih terbatasnya tenaga, sarana dan prasarana. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sekarwangi sebagai penunjang Pemerintah Daerah yang melaksanakan kewenangan di bidang pelayanan kesehatan, memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mengatasi permasalahan kesehatan dan meningkatkan kualitas kesehatan di Kabupaten

Sukabumi Dengan *Visi RSUD Sekarwangi sebagai bagian dari jaringan Rumah Sakit di Jawa Barat, mampu memberikan pelayanan prima yang terjangkau dengan pelayanan unggulan di bidang traumatologi serta kesehatan ibu anak.* Visi ini dicapai melalui tiga misi utama yaitu *Memberikan pelayanan secara profesional, efektif dan efisien, Menjadikan sebagai Rumah Sakit Pusat Rujukan di Wilayah Sukabumi, serta Menjadikan sebagai Rumah Sakit Mandiri dengan pelayanan unggulan Traumatologi serta Kesehatan Ibu dan Anak.*

Pada tataran implementasi untuk mencapai visi misi tersebut RSUD Sekarwangi menyelenggarakan dua jenis pelayanan bagi masyarakat yaitu pelayanan kesehatan dan pelayanan administrasi. Pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, rehabilitasi medik, dan pelayanan perawatan. Pelayanan tersebut dilakukan melalui Unit Gawat Darurat, Unit Rawat Jalan dan Unit Rawat Inap. Pada perkembangannya pelayanan Rumah Sakit tidak terlepas dari pembangunan ekonomi masyarakat. Perkembangan ini tercermin dari fungsi klasik Rumah Sakit yang pada awalnya hanya memberi pelayanan yang bersifat penyembuhan (kuratif) terhadap pasien melalui rawat inap. Pelayanan RS kemudian bergeser karena kemajuan ilmu pengetahuan khususnya teknologi kedokteran, peningkatan pendapatan, dan pendidikan masyarakat. Pelayanan kesehatan di Rumah Sakit saat ini tidak saja bersifat kuratif (penyembuhan) tetapi juga bersifat pemulihan (rehabilitatif). Keduanya dilaksanakan secara terpadu melalui upaya promosi kesehatan (promotif) dan pencegahan (preventif). Dengan demikian sasaran pelayanan Rumah Sakit bukan hanya untuk individu pasien, tetapi juga berkembang untuk keluarga pasien dan masyarakat umum. Fokus perhatiannya memang pasien yang datang atau yang dirawat sebagai individu dan bagian dari keluarga. Atas dasar sikap seperti itu, pelayanan kesehatan di Rumah Sakit merupakan pelayanan kesehatan yang komprehensif.

Pendekatan pelayanan yang *komprehensif* diharapkan mampu menjawab kendala yang dihadapi dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat serta mendorong pembangunan di bidang kesehatan yaitu peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, keterjangkauan pelayanan, kesinambungan pelayanan, kenyamanan, dan keamanan pelayanan, serta faktor kompetensi lainnya yang

sesuai dengan standar mutu pelayanan yang secara terus menerus akan selalu ditingkatkan. Untuk itu diperlukan adanya kondisi yang mendukung upaya-upaya tersebut, khususnya penyediaan sarana dan prasarana kesehatan yang memadai yaitu keberadaan RSUD Sekarwangi yang mampu *Memberikan pelayanan secara profesional, efektif dan efisien, Menjadikan sebagai Rumah Sakit Pusat Rujukan di Wilayah Kabupaten Sukabumi, serta Menjadikan sebagai Rumah Sakit Mandiri dengan pelayanan unggulan Traumatologi serta Kesehatan Ibu dan Anak.*

Untuk mengantisipasi kondisi-kondisi tersebut di atas RSUD Sekarwangi perlu meningkatkan kinerja pelayanannya, terlebih saat ini lahir para pesaing baru yaitu berdirinya Rumah Sakit-Rumah Sakit swasta yang terletak tidak jauh dari RSUD Sekarwangi Kabupaten Sukabumi. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen RSUD harus memperhatikan faktor penting dalam sistem manajemen yaitu manajemen kinerja. Dengan manajemen kinerja diharapkan akan lahir sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungannya, dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungannya maka RSUD Sekarwangi akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi RSUD Sekarwangi dalam menjalankan manajemen kinerja. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan RSUD Sekarwangi 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 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 kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *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.

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (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. Semakin hari persaingan antar Rumah Sakit semakin tinggi, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut.

Dengan demikian, diterapkan *balanced scorecard* (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan. RSUD Sekarwangi sebagai rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di Kabupaten Sukabumi disatu pihak diperhadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah interen yang ada, sedangkan di lain pihak secara bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh

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 keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Berdasarkan kondisi tersebut diatas, RSUD Sekarwangi perlu menggunakan alternatif penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non-keuangan. Berdasarkan latar belakang dan uraian di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : “Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi bila diukur dengan pendekatan konsep *Balance Scorecard*?”. Secara lebih jelas, penelitian ini mencoba menjawab beberapa pertanyaan, yaitu :

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dari perspektif pelanggan ?
2. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dari perspektif keuangan ?
3. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dari perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?.

### 1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian

#### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tentang analisis kinerja RSUD Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu ; mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, secara lebih jelas tujuan penelitian ini adalah :

- a. Mengukur kinerja RSUD Sekarwangi dari perspektif pelanggan (*customer perspective*) ;
- b. Mengukur kinerja RSUD Sekarwangi dari perspektif Keuangan (*finance perspective*) ;
- c. Mengukur kinerja RSUD Sekarwangi dari perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*) ;
- d. Mengukur kinerja RSUD Sekarwangi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

#### 1.3.2 Signifikansi Penelitian

Ada beberapa hal yang mendorong penelitian ini signifikan untuk dilakukan, yaitu :

1. Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi belum pernah menilai kinerjanya berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, sehingga perlu mencoba pendekatan ini untuk mencoba sejauhmana pendekatan ini cocok dan lebih baik dalam memberikan informasi tentang kinerja.
2. Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi saat ini sedang mengajukan perubahan kelembagaannya dari Lembaga Teknis Daerah (LTD) menjadi Badan Layanan Umum (BLU), upaya merubah kelembagaan menjadi BLU menuntut adanya perbaikan kinerja lembaga, dengan pendekatan *Balanced Scorecard* kinerja lembaga akan terpetakan sehingga upaya-upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan lebih mudah.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil oleh beberapa pihak, diantaranya adalah :

1. Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi  
Bagi pihak Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan evaluasi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dan menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi..
2. Penulis  
Dapat memberikan pengetahuan konseptual dan keterampilan teknis dalam mengukur kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, terutama di Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi.

#### 1.5 Batasan Masalah

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di seluruh instalasi Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi.
2. Data-data sekunder antara lain ; data keuangan, data penambahan pasien baru dan lama, data pasien dirujuk, pendidikan dan latihan pegawai dan data standar kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi, yang menjadi bahan analisis, berasal dari data pada tahun 2006, 2007 dan 2008.
3. Sumber data primer diperoleh dari Direktur, Kepala Instalasi, Karyawan dan pengunjung (pasien) Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi.
4. Penelitian ini hanya mencoba untuk memetakan dan menilai kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, tidak untuk menyusun rancangan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini disusun dalam 5 (lima) bab, berikut adalah gambaran masing-masing bab :

### BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, pernyataan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan laporan penelitian.

### BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang kajian-kajian teori yang mendukung dan menjadi dasar penelitian. Antara lain secara umum terkait dengan focus kajian *Balanced Scorecard*, manajemen kinerja dan pelayanan publik.

### BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode dan teknik-teknik penelitian yang digunakan. Menjelaskan tentang jenis penelitian, sumber data, teknik mencari data dan teknik analisis data. Pada bab ini dibahas pula gambaran umum objek penelitian yang mencakup ; sejarah RSUD Sekarwangi, kedudukan, tugas pokok dan fungsi RSUD Sekarwangi, Visi, misi dan strategi RSUD Sekarwangi serta sumber daya manusia RSUD Sekarwangi.

### BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Dalam bab ini akan digambarkan hasil pengukuran kinerja RSUD Sekarwangi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, atau dari prspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan dari pertanyaan-pertanyaan penelitian ini. Selain itu, dalam bab ini akan digambarkan saran-saran yang diberikan peneliti kepada RSUD Sekarwangi dalam konteks meningkatkan kinerjanya.

