

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk menjelaskan dan memahami mengenai hasil suatu aktivitas kegiatan. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis Rumah Sakit.

Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. Dengan memonitor capaian KPI, seorang manajer dapat mengetahui kondisi unit yang dipimpinya dan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk melakukan perbaikan dalam meningkatkan produktivitas. Selain untuk mengetahui kinerja, KPI juga berguna untuk membandingkan nilai yang diharapkan (*expected value*) dengan nilai aktual yang dicapai, untuk meningkatkan target kinerja dari periode ke periode, untuk menghindari ketidaknyamanan pelanggan, dan untuk menjaga kualitas yang telah ada sehingga pelanggan tidak akan merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi. Dengan adanya KPI dapat melakukan pengukuran kinerja dengan cara monitoring dan evaluasi dengan lebih tepat.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Menurut Muhammad Mahsun (2013: 25), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi diatas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang atau jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang di inginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi

melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Mardiasmo, 2009: 121).

*Balanced Scorecard* sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja yang baru muncul dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi di dalam perusahaan dengan mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilaian kinerja terpisah-pisah. (Hadari Nawawi, 2006). *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau *artificial*) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*).

Salah satu prinsip bisnis adalah penilaian kinerja dengan konsep BSC. Pada akhir dekade 1990-an, kalangan industri mendapat masukan mengenai konsep *Balanced Scorecard* yang diusulkan oleh Kaplan dan Norton. Konsep ini menegaskan bahwa perusahaan yang sukses tidak hanya mengejar keuntungan saja, tetapi juga berusaha untuk mengejar kepuasan pengguna, pengembangan SDM, dan proses yang bermutu.

Menurut pakar manajemen pelayanan kesehatan, akhir-akhir ini terjadi suatu perubahan pandangan yaitu dari perencanaan rumah sakit yang berfokus pada pelayanan masyarakat, berubah menjadi perencanaan yang

menyerupai perencanaan lembaga usaha. Keadaan pada sebagian rumah sakit daerah di Indonesia menunjukkan bahwa orientasi bisnis tidak diperhatikan sehingga terjadi kegagalan berkembang. Akibatnya, seluruh fungsi rumah sakit menjadi terganggu.

Transisi ini menyebabkan rumah sakit menjadi lebih bersifat lembaga usaha dengan berbasis pada prinsip-prinsip ekonomi dan manajemen yang dipergunakan oleh badan usaha lain. Dampak ini menuntut adanya perubahan pada berbagai tatanan baku yang secara tradisional sudah mengakar pada sistem pelayanan kesehatan, termasuk yang dikelola oleh pemerintah. Transisi ini mengakibatkan rumah sakit menjadi lembaga yang mempunyai karakter ekonomi sekaligus mempunyai karakter sosial. Dampak ini dikhawatirkan jika tidak dikelola secara benar akan terjadi kesimpangsiuran dan ketidaktepatan pola manajemen yang dipakai, maka perlu akan adanya suatu kombinasi yang tepat antara orientasi kesehatan masyarakat dan orientasi bisnis.

Pada dasarnya sebuah firma atau lembaga usaha diasumsikan mempunyai tujuan untuk memaksimalkan keuntungan (*for-profit*). Akan tetapi, sebagian lembaga usaha bertujuan tidak memaksimalkan untuk (*non-profit*). Dengan menggunakan spektrum yang disusun oleh Dees, rumah sakit dapat dibedakan dari lembaga usaha yang mempunyai motivasi campuran (rumah sakit berbentuk lembaga usaha *no-profit*), sampai pada bentuk lembaga usaha *profit*.

Perkembangan semakin menunjukkan bahwa rumah sakit telah bergeser dari lembaga sosial menjadi lembaga usaha dengan konsep bisnis. Kecenderungan ini tercatat dalam penelitian yang dilakukan oleh Trisnantoro, yang hasilnya menunjukkan bahwa sejarah pelayanan kesehatan yang berubah dari pelayanan dengan dasar imperialisme, berkembang dengan dasar misionarisme, dan akhirnya pada abad ke-20an berkembang dengan nilai-nilai badan usaha. Sedangkan rumah sakit keagamaan tidak memiliki sumber subsidi, maka rumah sakit mau tidak mau harus menggunakan pendapatan dari pasien sebagai sumber dana. Secara tidak langsung, rumah sakit telah berkembang menjadi lembaga usaha, namun tetap mempunyai misi keagamaan atau misi sosial.

Pengembangan konsep *Balanced Scorecard* ini relevan untuk diaplikasikan dalam rumah sakit. Dengan berbasis pada prinsip pelayanan prima dan konsep *Balanced Scorecard*, indikator yang digunakan untuk menilai keberhasilan rumah sakit sebagai sebuah lembaga usaha yang mempunyai fungsi sosial.

Pada penelitian terdahulu diketahui bahwa laporan kinerja unit logistik non medis dan laundry di Rumah Sakit Islam (RSI) Jemursari Surabaya setiap bulannya terdiri dari beberapa laporan, diantaranya ialah:

1. Laporan Pemakaian Barang Habis Pakai Per-Unit
2. Rekapitulasi Pemakaian dan Sisa Stok
3. Laporan Penerimaan Barang Inventaris
4. Laporan Pembelian Barang Khusus

5. Laporan Sisa Stok setiap bulan yang terdiri dari:

- a. Sisa Stok Percetakan
- b. Sisa Stok Alat Rumah Tangga
- c. Sisa Stok Linen
- d. Sisa Stok Makanan Kering
- e. Sisa Stok Alat Tulis Kantor
- f. Sisa Stok Air
- g. Sisa Stok Mechanical Electrical
- h. Sisa Stok Bahan Kimia

6. Laporan Laundry

Tetapi laporan kinerja unit logistik non medis dan laundry di dalamnya tidak terdapat *Key Performance Indicator* (KPI) yang memperlihatkan target maupun capaian terhadap kinerja unit logistik non medis dan laundry. Sehingga kinerja unit logistik non medis dan laundry tidak dapat diukur peningkatan atau penurunan mutu pelayanan unit logistik non medis dan laundry.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu, diketahui bahwa terdapat masalah yaitu beberapa unit kerja masih belum mentaati SPO pengembalian barang inventaris dengan melampirkan berita acara pengembalian barang. Pentingnya pelampiran berita acara pengembalian barang ke unit logistik non medis dan laundry adalah mempermudah pelacakan barang dengan kondisi baik maupun barang dengan kondisi rusak, sehingga dapat meminimalisir jumlah hilangnya barang inventaris

yang dimiliki oleh Rumah Sakit. Seluruh unit kerja di RSI Jemursari Surabaya berjumlah 43 unit yang dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Unit Kerja yang ada di RSI Jemursari Surabaya

No	Unit Kerja
1	Sekretariat
2	KOMKORDIK
3	Satuan Pemeriksa Internal (SPI)
4	Teknologi & Sistem Informasi (IT)
5	Pelayanan BPJS Kesehatan
6	Pemasaran
7	Informasi & Pelayanan Pelanggan
8	Administrasi Kepegawaian
9	Bina Rohani
10	Kamtib
11	Kendaraan
12	Logistik dan Rumah Tangga
13	Pengadaan
14	Keuangan & Akuntansi
15	Instalasi Elektrikal dan Mekanikal (PS)
16	Instalasi Pemeliharaan Gedung & Lingkungan (K3)
17	Diklat
18	Perencanaan & Pengembangan RS (PPRS)
19	Pendidikan Profesi Dokter
20	Case Manager
21	PPI
22	Keperawatan
23	Pelayanan Cathlab
24	Instalasi Rawat Inap Ruang Teratai
25	Instalasi Rawat Inap Ruang Melati
26	Instalasi Rawat Inap Ruang Dahlia
27	Instalasi Rawat Inap Ruang Azzahra 1
28	Instalasi Rawat Inap Ruang Azzahra 2
29	Instalasi Rawat Inap Ruang Zahira VVIP/VIP
30	Instalasi Rawat Inap Ruang Mawar
31	Instalasi Rawat Inap Ruang Neonatus
32	Instalasi Rawat Jalan
33	Instalasi Bedah Sentral
34	Instalasi Pelayanan Intensif (IPI)/ICU
35	Instalasi Hemodialisa

No	Unit Kerja
36	Instalasi Rehabilitasi Medik
37	Instalasi Gawat Darurat
38	Unit Pelayanan Rekam Medis
39	Instalasi Radiologi
40	Instalasi Laboratorium
41	Instalasi Gizi
42	Instalasi Farmasi
43	CSSD

Sedangkan tidak semua unit kerja mematuhi peraturan tentang melampirkan berita acara pengembalian barang inventaris. Unit yang melampirkan berita acara pengembalian barang inventaris hanya berjumlah 27 Unit yang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1. 2 Daftar Unit Kerja yang melampirkan Berita Acara

No	Unit Kerja yang melampirkan berita acara
1	Sekretariat
2	Satuan Pemeriksa Internal (SPI)
3	Teknologi & Sistem Informasi (IT)
4	Informasi dan Pelayanan Pelanggan
5	Logistik dan Rumah Tangga
6	Pengadaan
7	Keuangan & Akuntansi
8	Instalasi Elektrikal dan Mekanikal (PS)
9	Keperawatan
10	Instalasi Rawat Inap Ruang Teratai
11	Instalasi Rawat Inap Ruang Melati
12	Instalasi Rawat Inap Ruang Dahlia
13	Instalasi Rawat Inap Ruang Azzahra 1
14	Instalasi Rawat Inap Ruang Azzahra 2
15	Instalasi Rawat Inap Ruang Zahira VVIP/VIP
16	Instalasi Rawat Inap Ruang Mawar
17	Instalasi Rawat Inap Ruang Neonatus
18	Instalasi Rawat Jalan
19	Instalasi Bedah Sentral



No	Unit Kerja yang melampirkan berita acara
20	Instalasi Pelayanan Intensif (IPI)/ICU
21	Instalasi Hemodialisa
22	Instalasi Rehabilitasi Medik
23	Instalasi Gawat Darurat
24	Instalasi Radiologi
25	Instalasi Laboratorium
26	Instalasi Gizi
27	Instalasi Farmasi

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa beberapa unit kerja masih belum mentaati peraturan tentang pengembalian barang inventaris dengan melampirkan berita acara pengembalian barang. Maka persentase ketercapaian unit kerja yang telah mentaati peraturan adalah sebesar 62,79%. Perhitungan persentase dapat dilihat dibawah ini :

$$\begin{aligned}
 \text{Persentase} &= \frac{\text{Unit Kerja yang melampirkan berita acara}}{\text{Jumlah seluruh Unit Kerja yang ada di RS}} \times 100\% \\
 &= \frac{27}{43} \times 100\% \\
 &= 62,79\%
 \end{aligned}$$

Dapat dilihat bahwa tingkat kepatuhan unit kerja dalam melampirkan berita acara pengembalian barang inventaris mencapai sebesar 62,79%. Maka perlu peningkatan kembali dalam meningkatkan kesadaran setiap unit kerja dalam melampirkan berita acara pengembalian barang inventaris sehingga dapat membantu unit logistik non medis dan laundry dalam pencatatan dan pelaporan dengan baik dan mengurangi risiko hilangnya barang inventaris yang merupakan aset bagi RSI Jemursari Surabaya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Unit logistik non medis dan laundry diketahui bahwa selama ini unit logistik non medis dan laundry

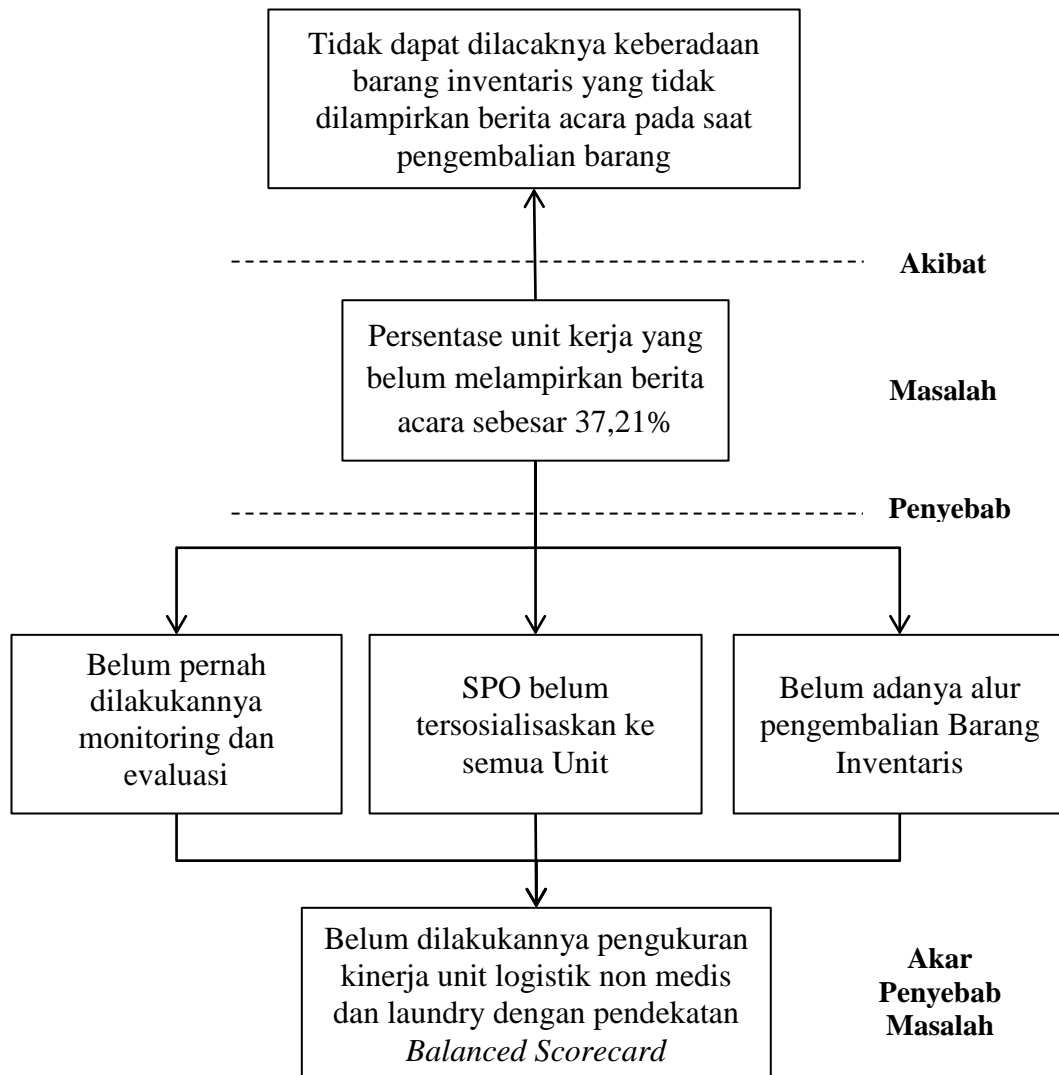
dalam melaksanakan aktivitasnya tidak didasarkan oleh *Key Performance Indicator* (KPI). Unit logistik non medis dan laundry masih belum memiliki *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga tidak dapat mengukur ataupun melakukan evaluasi kinerja di unit logistik non medis dan laundry.

Dengan adanya Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit (SNARS), seluruh Rumah Sakit dituntut untuk memiliki *Key Performance Indicators* (KPI) atau yang sering dikenal dengan sebutan indikator kinerja. Maka penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) pada unit logistik non medis dan laundry di RSI Jemursari Surabaya menjadi sangat penting dalam mendukung tercapainya Akreditasi Rumah Sakit sehingga visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis Rumah Sakit dapat tercapai.

Unit logistik non medis dan laundry di RSI Jemursari Surabaya menyadari bahwa untuk meningkatkan kinerja unit dibutuhkan peningkatan pelayanan yang semakin baik. Dengan kata lain adanya perbaikan di unit logistik non medis dan laundry. Oleh karena itu, peneliti merasa penting akan adanya pengukuran kinerja unit logistik non medis dan laundry dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis kemukakan, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 dibawah ini :



Gambar 1. 1 Identifikasi Masalah

Dari identifikasi masalah tersebut diketahui bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap tingkat kepatuhan unit kerja dalam melampirkan berita acara pengambilan barang inventaris yang belum melampirkan berita acara sebesar 37,21%.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah menggunakan metode pohon masalah (*problem tree*) diatas dapat diketahui bahwa terdapat tiga faktor penyebab masalah dan akar penyebab masalah, antara lain belum pernah

dilakukannya monitoring dan evaluasi, SPO belum tersosialisasikan ke semua unit, dan belum adanya alur pengembalian Barang Inventaris. Berikut penjelasan dari masing-masing faktor penyebabnya :

1. Belum pernah dilakukannya monitoring dan evaluasi

Berdasarkan hasil observasi dari laporan magang diketahui bahwa Unit Logistik tidak melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin terhadap barang inventaris, pengecekan barang inventaris di setiap ruangan dilakukan pada saat barang inventaris baru datang dan akan diletakkan pada ruangan.

2. SPO belum tersosialisasikan ke semua unit

Berdasarkan hasil dari laporan magang diketahui bahwa beberapa unit lain belum mengetahui tentang SPO pengembalian barang inventaris disertai dengan berita acara.

3. Belum adanya alur pengembalian Barang Inventaris

Berdasarkan hasil dari laporan magang diketahui bahwa Unit Logistik belum membuat alur pengembalian barang logistik. Namun, peneliti telah mengajukan rancangan alur pengembalian barang inventaris unit logistik non medis dan laundry.

Dari ketiga faktor penyebab masalah diatas yang telah ditemukan akar masalahnya, akar atau faktor yang kemungkinan menjadi penyebab utama masalah adalah belum dilakukannya pengukuran kinerja unit logistik non medis dan laundry dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di RSI Jemursari Surabaya.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian masalah, rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana pengukuran kinerja unit logistik non medis dan laundry dilihat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di RSI Jemursari Surabaya?

### **1.4. Tujuan**

#### **1.4.1. Tujuan Umum**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja unit logistik non medis dan laundry dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di RSI Jemursari Surabaya.

#### **1.4.2. Tujuan Khusus**

1. Mengukur kinerja unit logistik non medis dan laundry dilihat dari perspektif keuangan
2. Mengukur kinerja unit logistik non medis dan laundry dilihat dari perspektif pelanggan
3. Mengukur kinerja unit logistik non medis dan laundry dilihat dari perspektif proses bisnis internal
4. Mengukur kinerja unit logistik non medis dan laundry dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1. Manfaat Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman serta menerapkan teori-teori perkuliahan ke dalam praktek dunia kerja dan

memberi gambaran nyata tentang dunia kerja khususnya pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* terutama pada perusahaan jasa pelayanan medis seperti RSI Jemursari Surabaya. Hasil penelitian ini berguna untuk menambah pengalaman dalam menerapkan teori-teori yang telah dipelajari khususnya mengenai sistem pengendalian manajemen tentang *Balanced Scorecard*.

### **1.5.2. Manfaat Bagi Rumah Sakit Islam Jemursari Surabaya**

Penelitian ini bermanfaat sebagai alternatif pengukuran kinerja unit logistik non medis dan laundry. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengukuran kinerja kepada unit logistik non medis dan laundry di RSI Jemursari Surabaya yang lebih baik dalam mencerminkan aktivitas perusahaan yang sesungguhnya dan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja unit logistik non medis dan laundry di RSI Jemursari demi pencapaian tujuan dan kemajuan RSI Jemursari di masa yang akan datang.

### **1.5.3. Manfaat Bagi Stikes Yayasan RS Dr. Soetomo**

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai studi kepustakaan sehingga dapat sebagai bahan acuan bagi peneliti selanjutnya.