

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

“Semakin banyak perencanaan semakin besar kemungkinan untuk menang. Semakin sedikit perencanaan semakin sedikit kemungkinan untuk jaya. Jadi, bagaimana dengan orang-orang yang tanpa perencanaan? dengan ukuran ini saya dapat meramalkan kemenangan atau kekalahan”. Itulah yang dikatakan Sun Tzu, salah satu ahli strategi perang terbaik yang pernah ada. Berkaitan dengan filosofi diatas pula semua perusahaan di dunia menyusun strategi untuk mencapai keberhasilannya, dari datang ke paranormal sampai menerapkan strategi modern seperti diferensiasi produk dan biaya rendah. Namun apakah semua strategi yang mereka terapkan itu berhasil? tidak, banyak perusahaan tidak berhasil menerapkan strategi mereka. Sony Yuwono dalam bukunya *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard* (2007:14) menginformasikan survey yang dilakukan oleh penggagas suatu konsep manajemen, dari survey tersebut mereka menemukan bahwa rata-rata dari 10 perusahaan, hanya satu yang berhasil mengeksekusi strateginya; atau 9 dari 10 perusahaan gagal menjalankan strateginya.

Ketidakberhasilan perusahaan untuk mengimplementasikan strateginya dikarenakan terdapatnya kesenjangan (*gap*) antara pengembangan dan perumusan strategi dengan pelaksanaannya. Ketidakterkaitan antara perumusan dengan pelaksanaan ini disebabkan oleh hambatan-hambatan yang didirikan oleh sistem

manajemen tradisional, yang secara khusus telah diidentifikasi oleh Kaplan dan Norton dalam empat klasifikasi, yaitu:

1. Visi dan strategi yang tidak “*actionable*”
2. Strategi tidak terkait dengan tujuan departemen, tim, dan perorangan
3. Strategi tidak terkait dengan alokasi sumber daya jangka panjang dan jangka pendek
4. Umpan balik yang taktis, bukan strategis

Satu pertanyaan yang akan muncul setelah melihat masalah-masalah diatas adalah apakah ada solusi untuk mengatasi kesenjangan (*gap*) tersebut? biasanya, hal yang teranalogikan dalam pikiran kita ketika mendengar kata *gap* adalah terdapatnya “jurang” atau “sungai” yang memisahkan dua tebing atau daerah yang berbeda. Untuk menghubungkan kedua tempat itu biasanya terdapat “jembatan” yang bisa menjadi akses untuk melakukan aktivitas dari satu daerah ke daerah lain tanpa terputus.

Untuk merealisasikan analogi diatas, terdapat satu konsep yang bisa ditawarkan untuk menjadi “jembatan” antara proses perumusan strategi dan pelaksanaan strategi. Konsep itu ialah *Balanced Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan menjembatani kesenjangan tersebut. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1996:71) definisi *Balanced Scorecard* ialah:

“...a set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the result of

action already taken...complements the financial measures with operational measures on customers satisfaction, internal process, and the organization's innovation and improvement activities-organizational measures that are the drivers of future financial performance”

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang komprehensif, yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis juga mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan, selain itu dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya ukuran-ukuran keuangan yang digunakan, tetapi ukuran nonkeuangan pun turut digunakan, maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Sejak *Balanced Scorecard* diperkenalkan ke publik, banyak perusahaan di Indonesia mengadopsi konsep ini, bahkan keberhasilan perusahaan McDonald's Indonesia tidak lepas dari penggunaan konsep ini. Seperti yang dikutip dalam majalah SWA edisi khusus tertanggal 17 agustus 2005: “Konsep ini (*Balanced Scorecard*) paling komprehensif dan benar-benar mengukur secara kualitatif dan kuantitatif. sementara hasilnya dapat dilihat dari target yang dicapai” Bambang N. Rachmadi sebagai Presiden Direktur McDonald's Indonesia menuturkan.

Mengikuti langkah perusahaan yang berhasil dalam menerapkan konsep itu, sebuah klinik swasta di Bandung yang sedang berusaha memperoleh keuntungan

jangka panjang dan meningkatkan kualitas pelayanannya merasa perlu untuk menerapkan *Balanced Scorecard*. BIS (Bina Insan Sehat) adalah sebuah klinik yang menyediakan jasa kesehatan kepada masyarakat, mulai dari pengobatan tradisional seperti pijat dan bekam sampai layanan dokter jaga 24 jam terdapat pada klinik tersebut.

Sebagai klinik yang sedang berkembang, mereka berada dalam awal siklus organisasi. Mereka menghasilkan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan dan berusaha untuk tetap tumbuh menuju visi yang mereka tetapkan. Untuk memanfaatkan potensi tersebut, manajemen klinik memerlukan strategi yang dapat meningkatkan kinerja mereka menuju sasaran yang telah ditentukan. *Balanced Scorecard* dalam hal ini merupakan solusi yang tepat untuk mengimplementasikan strategi yang mereka susun, karena konsep manajemen ini memberikan kerangka kerja yang memudahkan manajemen klinik untuk menerjemahkan visi dan strategi yang telah ditetapkan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

Berdasarkan uraian diatas penulis berpendapat bahwa dengan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* klinik tersebut dapat meningkatkan kualitas pelayanannya dan mencapai keuntungan jangka panjang. Oleh karena itu, penulis memilih judul: “*Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen Strategik untuk Memperoleh Keuntungan Jangka Panjang” (Studi Kasus Pada Klinik Bina Insan Sehat).

1.2 Identifikasi Masalah

Tuntutan masyarakat akan layanan kesehatan yang baik akan semakin meningkat. Sebagai institusi kesehatan, visi yang dimiliki oleh Klinik BIS mestilah memiliki nilai-nilai mulia sebagai bentuk perwujudan untuk memberikan layanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat.

Untuk bergerak ke arah tujuan dan visi yang telah ditetapkan, visi yang mereka miliki harus mampu diterjemahkan dengan baik dan diproyeksikan dengan jelas sampai level bawah manajemen klinik agar setiap personil didalamnya selaras bekerja menuju visi tersebut. *Balanced Scorecard* merupakan alat yang baik dalam menyelaraskan setiap komponen dalam perusahaan agar dapat menunjang pelaksanaan strategi tersebut guna mencapai keberhasilan jangka panjang yang diharapkan.

Penelitian ini ditunjukkan sebagai studi kasus tentang implementasi *Balanced Scorecard* oleh Klinik Bina Insan Sehat yang belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu konsep manajemen strategis. Agar masalah yang diteliti dapat lebih jelas, maka pokok masalah pada penelitian ini diidentifikasi dalam pertanyaan-pertanyaan dibawah ini:

1. Apa saja visi, misi, dan strategi yang diusung oleh Klinik BIS?
2. Bagaimana visi, misi, dan strategi tersebut akan diimplementasikan oleh *Balanced Scorecard* pada Klinik BIS?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperkenalkan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu konsep manajemen yang akan meningkatkan kinerja klinik dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan dan memperoleh keuntungan jangka panjang. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Menjelaskan visi, misi, dan strategi yang diusung oleh Klinik BIS.
2. Menjelaskan bagaimana visi, misi, dan strategi tersebut diimplementasikan oleh *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis pada klinik BIS (Bina Insan Sehat) diharapkan dapat berguna untuk berbagai pihak berikut ini:

1. Klinik Bina Insan Sehat.
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan gambaran bagi klinik tentang *Balanced Scorecard* sebagai suatu konsep manajemen bagi klinik.
 - b. Memberikan rekomendasi alternatif inisiatif yang diperlukan klinik untuk mengimplementasikan strategi mereka.
 - c. Menyajikan peta strategi (*strategy map*) bagi klinik Bina Insan Sehat guna meningkatkan kualitas pelayanan dan untuk memperoleh keuntungan jangka panjangnya.

2. Pihak Lain.

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pembaca yang ingin mengimplementasikan *Balanced Scorecard*.
- b. Diharapkan dapat digunakan sebagai perbandingan yang dapat menambah wawasan mengenai *Balanced Scorecard*.

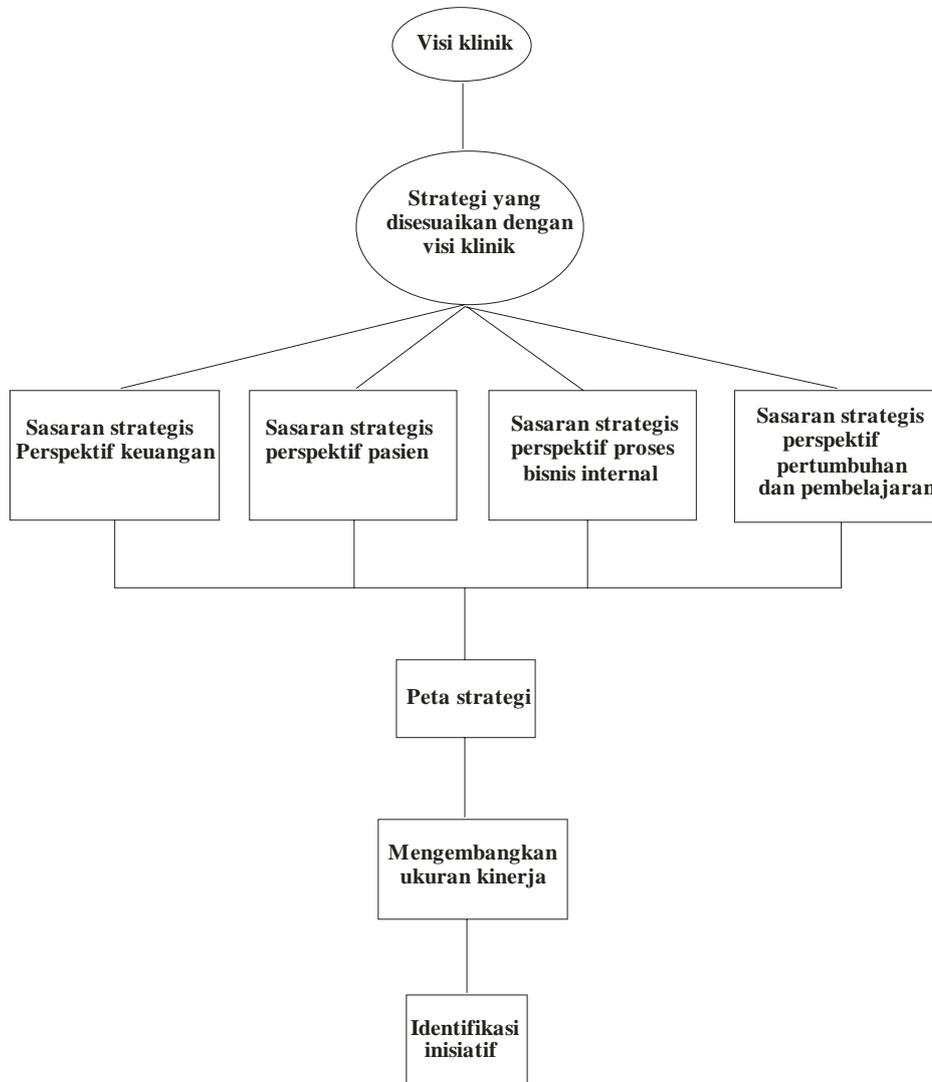
3. Penulis.

- a. Meningkatkan kemantapan dalam pemahaman terhadap konsep *Balanced Scorecard*, sehingga dapat lulus dari universitas sebagai sarjana yang “berisi” dan bernilai tambah.
- b. Sebagai tipe orang yang aplikatif, aplikasi dari konsep *Balanced Scorecard* yang telah penulis pelajari di perkuliahan akan memberikan kepuasan tersendiri dalam hidupnya, selain meningkatkan kemampuan dan pengalaman tentunya.

1.5 Rerangka Pemikiran

Seperti dijelaskan pada gambar 1.1, untuk menjalankan kegiatan operasionalnya, Klinik Bina Insan Sehat telah menyusun perencanaan bisnis yang didalamnya ditetapkan visi dan misi perusahaan, hal itu merupakan pernyataan tujuan jangka panjang klinik. Untuk mencapai visi yang mereka tetapkan perlu dibuat strategi. Strategi adalah rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan jangka panjang organisasi atau perusahaan. Strategi yang baik

adalah strategi yang selaras dengan visi klinik, karena tujuan dari dirumuskannya strategi adalah untuk mendukung klinik mencapai visi mereka di masa depan.



Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran

Dari strategi bisnis yang telah dibangun tersebut, klinik akan menguraikannya kedalam objek strategis yang lebih kecil. Objek ini terdiri dari komponen-komponen yang dipecah ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan bertujuan untuk memberikan informasi apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan peningkatan dalam kinerja keuangan klinik. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyeimbangkan berbagai ukuran penting bagi pelanggan. Perspektif bisnis internal mengidentifikasi berbagai proses yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk menyediakan infrastruktur meliputi orang, sistem, dan prosedur yang merupakan faktor pendorong tercapainya tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Hal itu bertujuan agar dapat memudahkan klinik untuk lebih fokus kepada tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

Dari sasaran strategis yang klinik telah tetapkan akan dirancang sebuah peta strategis (*strategy map*). Peta strategi merupakan diagram yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi menciptakan nilai dengan cara menghubungkan secara eksplisit tujuan strategis dalam hubungan sebab-akibat dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Hubungan sebab-akibat adalah aliran kinerja bisnis dari tingkat lebih rendah ke tingkat lebih tinggi di dalam atau di antara perspektif. Hubungan sebab-akibat menunjukkan sebagai pemimpin atau pengendali pada satu sisi, menghasilkan suatu hasil akhir atau akibat pada sisi, menghasilkan suatu hasil akhir atau akibat pada sisi yang lain.

Setelah tergambar keseluruhan hubungan antara masing-masing sasaran strategis tersebut, akan dikembangkan ukuran kinerja yang bertujuan untuk menelusuri keberhasilan dari sasaran strategis yang telah ditetapkan. Pengukuran ini dapat berupa indikator yang memimpin kinerja menuju hasil akhir indikator

sebab (*lead indicator*) atau indikator akibat (*lag indicator*). Tahap terakhir ialah mengidentifikasi inisiatif yang diperlukan untuk implementasi strategi. Tahap ini menjelaskan program-program kerja apa saja yang harus dilaksanakan untuk memenuhi sasaran-sasaran strategis yang telah ditentukan.

1.6 Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif. Menurut Moh. Nasir (1999:71), metoda deskriptif adalah: “Penelitian yang ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang”. Dengan demikian metoda deskriptif merupakan metoda penelitian terhadap masalah berupa fakta-fakta saat ini dari sebuah populasi, menjelaskan karakteristiknya untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah. Tujuan dari metoda ini adalah untuk mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan keadaan saat ini dari subjek yang diteliti.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data berdasarkan data subyek dan data dokumenter. Data subyek berupa opini, sikap, atau pengalaman dari sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian; dan dilaporkan sendiri oleh subjek tersebut. Sementara itu data dokumenter merupakan jenis data yang memuat apa dan kapan suatu kejadian atau transaksi, serta siapa yang terlibat dalam suatu kejadian, data penelitiannya berupa surat-surat, faktur, memo, notulensi, ataupun jurnal. Sumber data yang digunakan penulis ialah data primer dan data sekunder. Sumber data primer ialah data yang diperoleh secara

langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Sedangkan sumber data sekunder ialah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh atau dicatat oleh pihak lain).

Teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian untuk mendapatkan data primer dengan mengadakan peninjauan langsung pada perusahaan yang dipilih menjadi lokasi penelitian dengan maksud untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan hal yang akan diteliti agar lebih meyakinkan dan lebih akurat. Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data primer berupa opini subjek mengenai visi, misi, dan strategi. Opini dari subjek pun diperlukan untuk mendapatkan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh klinik tersebut. Hal itu dilakukan dengan wawancara dan pengumpulan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk membuat peta strategi.
2. Studi Kepustakaan, yaitu penelitian sebagai usaha untuk memperoleh keterangan dan data dengan membaca serta mempelajari bahan-bahan teoritis dari buku-buku literatur, catatan kuliah serta sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, agar diperoleh suatu pemahaman yang mendalam serta menunjang proses pembahasan mengenai masalah-masalah yang diidentifikasi. Tujuannya untuk mendapatkan data sekunder.

1.7 Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada sebuah klinik swasta yang berlokasi di Bandung bernama klinik Bina Insan Sehat. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Maret 2007 sampai Juni 2007.

No	Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan skripsi																
2	Rancangan skripsi																
3	Pengumpulan data																
4	Pembahasan masalah																
5	Penulisan laporan																

Tabel 1.1

Jadwal Penelitian