

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam perkembangan jaman pada saat ini sebuah organisasi sektor publik dituntut untuk dapat bersaing dalam memberikan kepuasan dan peningkatan mutu layanannya dalam mencapai *customer value* (nilai pelanggan) yang paling tinggi diantara para pesaingnya. Keunggulan bersaing tidak mudah didapatkan oleh semua perusahaan, lingkungan bisnis internal maupun eksternal sangat berpengaruh dalam keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000), untuk mendapatkan keunggulan bersaing, suatu organisasi harus mampu merumuskan strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misi dari organisasi tersebut sehingga dapat bersaing dengan para pesaingnya. Menurut Fred R. David (2004), dalam merumuskan suatu strategi fungsi yang paling penting adalah peran dari manajemen strategis (*strategic management*), yang merupakan pengembangan dan implementasi dari posisi kompetisi yang berkesinambungan di mana keunggulan kompetitif perusahaan dapat menyebabkan kesuksesan yang berkelanjutan. Kesuksesan perusahaan dapat dicapai dengan cara mengimplementasikan sebuah strategi (*strategy*), yaitu rencana penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang berkelanjutan di dalam lingkungan yang kompetitif (Kaplan dan Norton: 2000).

Menemukan suatu strategi dimulai dari menentukan tujuan dan arah bisnis jangka panjang. Strategi dibutuhkan agar organisasi mampu mengoptimalkan peluang dan mengantisipasi ancaman-ancaman yang muncul dari para pesaingnya.

Sehingga organisasi sektor publik harus dapat merumuskan sebuah strategi untuk mengantisipasi ancaman-ancaman tersebut. Sebelum merumuskan suatu strategi, organisasi sektor publik harus mengukur kinerjanya terlebih dahulu. Karena dengan mengukur kinerja terlebih dahulu, organisasi sektor publik dapat mengetahui kekuatan atau kelemahannya dan dapat mengevaluasi kinerjanya serta membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Setelah itu baru dapat merumuskan suatu strategi yang dibutuhkan organisasi.

Tetapi dalam pengukuran kinerja tidak hanya mengukur dari sisi *financial* melainkan juga dari sisi *non financial*. Menurut Kaplan dan Norton (2000), pengukuran dari sisi *financial* digunakan para manajer untuk mengukur kinerja jangka pendek, yaitu hanya melihat dari keuntungan *financial* yang didapat oleh perusahaan. Sedangkan, pengukuran dari sisi *non financial* digunakan para manajer untuk kinerja jangka panjang, yaitu dengan memfokuskan dalam beberapa perbaikan lokal pada operasi lini depan dan yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Menurut Monika Kussetya Ciptani (2000) pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran (*financial*) saja, dirasa sudah tidak lagi memadai karena sering menghilangkan sudut pandang lain (*non financial*) yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan, dan pengembangan karyawan. Sebuah metode yaitu *balanced scorecard* adalah sebuah metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan. Tetapi, menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu:

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)
3. *Internal Bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal)
4. *Learning and Growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Dengan demikian *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat merumuskan strategi yang dibutuhkan suatu organisasi untuk menemukan suatu strategi dengan menerjemahkan visi dan misi dari organisasi tersebut. Sehingga organisasi tersebut mendapatkan keunggulan bersaing.

RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dimiliki pemerintah kota Bandung dan bergerak didalam bidang pelayanan jasa kesehatan kepada masyarakat, namun dengan keluarnya undang-undang tentang BUMN, status Perusahaan Jawatan diiadakan sehingga berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 861/Menkes/VI/2005, tanggal 16 Juni 2005 Perjan RS Dr. Hasan Sadikin Bandung berubah status menjadi Badan Layanan Umum (BLU) dan pengelolaan keuangannya diatur menurut PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Selain itu, RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung merupakan rumah sakit yang dapat dijadikan sebagai tempat pendidikan dan penelitian ilmu pengetahuan mengenai ilmu tenaga medik. RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung bisa digolongkan sebagai rumah sakit umum yang terbesar di kota Bandung bahkan di provinsi Jawa Barat dan memiliki pelayanan jasa yang baik kepada masyarakat, sehingga rumah sakit ini harus tetap menjaga kepercayaan masyarakat sebagai rumah sakit terbaik dalam pelayanan,

pendidikan, penelitian, dan dapat bersaing dalam peningkatan mutu terhadap masyarakat. Untuk dapat mempertahankan eksistensinya di bidang pelayanan jasa, pendidikan dan penelitian maka RSUP Dr. Hasan Sadikin memerlukan suatu sistem baru bagi organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang hendak dicapai. Sebelumnya RSUP Dr. Hasan Sadikin telah menerapkan Matriks Renstra, renstra pada dasarnya merupakan proses penyusunan rencana kerja utama yang bersifat strategis dengan melakukan analisis terhadap tantangan eksternal dan keunggulan internal organisasi, dalam upaya mempersiapkan seluruh elemen organisasi untuk menjawab tantangan dan tuntutan lingkungan yang lebih luas di masa depan. Namun hal itu dirasakan kurang dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi, karena renstra hanya berfokus pada visi dari organisasi. Maka dari itu dibutuhkan suatu metode yang dapat digunakan dalam menerjemahkan visi, misi dan strategi. Metode tersebut yaitu metode *balanced scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dengan *balanced scorecard* dapat membantu manajemen untuk menerjemahkan visi, misi dan merumuskan strategi yang diperlukan oleh rumah sakit untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya. Serta *balanced scorecard* mampu memberikan manajemen suatu pengetahuan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajer belajar dan berkembang secara terus menerus (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat dan efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu memberikan nilai spesifik ke pasar (kepuasan pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada keuntungan jangka panjang bagi organisasi (perspektif keuangan) (Vincent Gaspersz: 2002).

Bedasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk memperkenalkan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang dapat digunakan untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi dari organisasi. Untuk memperoleh hasil yang membantu dalam merumuskan strategi yang dibutuhkan oleh organisasi sektor publik, maka penulis pun tertarik untuk memilih judul mengenai “**Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Strategi Organisasi** (Studi Kasus pada RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung)”

1.2. Rumusan Masalah

Suatu organisasi sektor publik seperti RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa harus memiliki visi dan misi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung harus memiliki strategi agar tujuan dari organisasi tercapai. Dalam proses mencapai tujuan tersebut, organisasi perlu menyelaraskan visi, misi dan strateginya dengan suatu sistem yang dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan serta dalam merumuskan suatu strategi yang dibutuhkan agar dapat bersaing dengan para pesaingnya. Sistem yang dibutuhkan oleh manajemen tersebut dalam pengambilan keputusan dan merumuskan strategi adalah *balanced scorecard*. Sehingga dengan diterapkannya *balanced scorecard* di dalam organisasi diharapkan dapat memberikan manfaat kepada organisasi tersebut. Di dalam penelitian ini ditujukan untuk studi kasus mengenai penerapan *balanced scorecard* oleh RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung yang belum menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat untuk menerjemahkan visi,

misi, dan strategi. Berdasarkan uraian diatas, adapun permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung untuk merumuskan strategi agar dapat bersaing dalam memberikan pelayanan jasa kesehatan bagi masyarakat dengan menerapkan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung dapat mengimplementasikan visi, misi, dan strategi dengan menerapkan *balanced scorecard*?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi, penelitian ini dimaksudkan untuk membantu dan memperkenalkan kepada manajemen bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan dalam merumuskan sebuah strategi yang diperlukan oleh organisasi sektor publik dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi. Maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Mengetahui dan membantu manajemen dalam merumuskan strategi dari RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung untuk bersaing di bidang peningkatan mutu dan pelayanan masyarakat dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui bagaimana selama ini RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung dalam mengimplementasikan visi, misi, dan strateginya.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Bagi Rumah Sakit (bagian perencanaan dan evaluasi)

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemikiran atau masukan bagi RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung, mengenai penerapan *balanced scorecard* yang dapat digunakan sebagai alat menerjemahkan visi, misi, dan strategi untuk dapat bersaing agar tetap dapat mempertahankan *customer value* (nilai pelanggan) di bidang pelayanan jasa kesehatan kepada publik.

2) Bagi Akademis

- Menambah wawasan mengenai *balanced scorecard* yang dapat menerjemahkan visi, misi dan strategi dari organisasi dan mengimplementasikan *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik.
- Untuk menjadi bahan perbandingan atau referensi dengan penelitian selanjutnya.
- Dapat memberikan masukan bagaimana cara mengimplementasikan sebuah metode *balanced scorecard* yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi dari organisasi sektor publik.

3) Bagi Badan Layanan Umum

Memberikan masukan kepada setiap Badan Layanan Umum (BLU).

Bahwa *balanced scorecard* yang dapat digunakan sebagai alat menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi, misi dan strategi bagi organisasi sektor publik. Dan mengukur tidak hanya berfokus pada sisi finansialnya, tetapi juga sisi non finansialnya.