

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) sekarang ini, tuntutan akan kualitas pelayanan pada organisasi kesehatan khususnya rumah sakit semakin besar. Rumah sakit sebagai pemberi layanan kesehatan harus memperluas pemeriksaan kualitasnya dengan berorientasi pada perspektif ke pelanggan, karena semakin meningkatnya kesadaran pasien yang mengharapkan kualitas layanan kesehatan (Sunil dan Sequeira, 2010). Rumah sakit saat ini dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai dengan harapan masyarakat sehingga pasien merasa puas terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan (Hartati, 2010).

Besarnya tuntutan terhadap kualitas pelayanan tersebut, mendorong rumah sakit untuk terus memperbaiki kinerjanya. Untuk dapat memperbaiki kinerjanya maka rumah sakit harus mengetahui keberhasilan maupun kegagalan dari target yang ditetapkan. Oleh karena itu rumah sakit harus melakukan pengukuran kinerja, karena tidak mungkin organisasi bertindak efektif tanpa harus mengukur kinerjanya (Balabonienne dan Vecerskience, 2015).

RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek merupakan organisasi sektor publik yang berbentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), sehingga memiliki kesempatan yang lebih luas dalam pengelolaan keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, pengelolaan sarana dan prasarana untuk meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan. Dengan demikian menuntut RSUD dalam melakukan

pengukuran kinerjanya yaitu dengan sistem pengukuran yang komprehensif. Untuk membantu dalam mengukur kinerjanya, RSUD perlu mendefinisikan serta menterjemahkan visi dan misi menjadi tujuan-tujuan strategis kedalam tindakan operasional organisasi. Organisasi yang dapat menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam sistem pengukuran kinerja akan jauh lebih baik dalam pelaksanaan strategi mereka sebab mereka dapat berkomunikasi mengenai tujuan dan target mereka. Dengan demikian pengukuran kinerja dapat dianggap sebagai suatu proses berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan strategi-strategi yang diterapkan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan (Artley dan Stroh, 2001).

Sejalan dengan teknik pengukuran kinerja, RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek selama ini melakukan penilaian kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk LAKIP yang disampaikan kepada Pemerintah Kabupaten Trenggalek, yang disusun berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010 dan Surat Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239 Tahun 2003. LAKIP adalah media pertanggungjawaban akuntabilitas kinerja dan keuangan, juga merupakan *instrument* komunikasi informasi pertanggungjawaban untuk mengetahui capaian kinerja baik keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaan tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam mencapai misi organisasi.

Selain itu sebagai persyaratan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), RSUD berkewajiban menyusun Laporan Kinerja (LAPKIN) Badan Layanan

Umum Daerah RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek sebagai bahan penilaian oleh Dewan Pengawas untuk mengetahui capaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek, serta untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalannya guna perbaikan kinerja pada tahun-tahun mendatang. Selain itu memberikan informasi kinerja RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek, serta menjadikan masukan dan umpan balik dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka meningkatkan kinerja RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek guna mengoptimalkan pelayanan.

Namun dalam penyusunan LAKIP dan LAPKIN, RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek tersebut tidak disusun menggunakan metode pengukuran kinerja, sehingga indikator yang dijadikan sebagai tolok ukur kinerja tidak fokus pada pencapaian visi misi organisasi. Indikator kinerja yang digunakan hanya indikator mutu pelayanan (*BOR, BTO, TOI, GDR, NDR, ALOS*) dan indikator keuangan (realisasi anggaran), sehingga tidak menjangkau aktifitas lain yang seharusnya dievaluasi untuk bisa meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat menyebabkan organisasi tidak berusaha untuk memperbaiki kinerjanya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus menerus. Sedangkan pengukuran dari aspek finansial juga hanya bersifat jangka pendek, dan tidak bisa melihat bagaimana RSUD dalam jangka panjangnya, sehingga tidak bisa memberikan informasi yang lebih baik kepada manajemen. Manajemen masih memerlukan informasi kinerja yang lain seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan sumber daya manusia, peran kepemimpinan dalam organisasi dan sebagainya, untuk dijadikan sebagai indikator kinerja.

Berdasarkan kondisi organisasi ini, maka RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek memerlukan suatu metode pengukuran kinerja dengan mengadopsi metode pengukuran kinerja yang biasa diterapkan pada sektor privat, seperti *Balanced Scorecard* yang selanjutnya disingkat *BSC* dan *Malcolm Baldrige National Quality Award* yang selanjutnya disingkat *MBNQA*. Untuk organisasi yang bertujuan menyelaraskan seluruh aktivitasnya dengan visi jangka panjangnya dapat memilih *BSC* sebagai model pengukuran kinerjanya. Sedangkan organisasi yang bertujuan untuk mengetahui gambaran secara menyeluruh tentang kondisinya dapat menerapkan model pengukuran kinerjanya dengan *MBNQA*.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dimana semua perspektif tersebut terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Namun dalam kerangka *BSC* tidak adanya dimensi daya saing, seperti pada model penghargaan (*MBNQA*). Konsep *BSC* tidak mempunyai mekanisme dalam perumusan dan penetapan *Key Performance Indicator (KPI)*, sehingga perlu metode pengukuran yang mempunyai kriteria proses yang komprehensif dengan kriteria *MBNQA* sebagai acuan perumusan dan penetapan *Key Performance Indicator (KPI)* (Kharis dan Suparno, 2014).

Sedangkan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* merupakan sebuah *excellence model* yang berasal dari AS dan digunakan untuk memberi penghargaan bagi perusahaan-perusahaan di AS dari berbagai sektor,

yaitu manufaktur, jasa, bisnis skala kecil, pendidikan, kesehatan, dan organisasi *non-profit*. Penghargaan ini dilakukan setahun sekali dan bersifat kompetisi. Karena *MBNQA* merupakan model penghargaan bagi suatu organisasi, seluruh aspek dalam organisasi tersebut harus diukur, sehingga semua aspek aktivitas organisasi juga harus terukur. *MBNQA* adalah model manajemen mutu yang dapat dicapai menurut tujuh kriteria mendasar yaitu : kepemimpinan, perencanaan strategis, pelanggan dan fokus pasar, informasi dan analisis, fokus sumber daya manusia, manajemen proses, dan hasil (US DoCNBS, 2011). Dimensi *MBNQA* terbukti sangat bermanfaat dalam mengevaluasi kualitas pelayanan dan kinerja manajemen dalam organisasi kesehatan. Selain itu karena organisasi kesehatan memiliki kinerja keseluruhan berdasarkan kriteria *MBNQA* (Sunil dan Sequeira, 2010).

Oleh karena itu peneliti ingin mengaplikasikan suatu model pengukuran kinerja yang komprehensif dan relevan untuk memperbaiki pengukuran kinerja yang telah dilakukan sebelumnya, dengan model integrasi *BSC* dan *MBNQA*. Pengintegrasian dimaksud adalah dengan mengintegrasikan item-item *MBNQA* dengan perspektif yang ada di *BSC*. Pengintegrasian ini dilakukan untuk saling melengkapi keterbatasan kedua model pengukuran kinerja. Pengintegrasian ini diharapkan mampu menghubungkan strategi ke dalam tolok ukur kinerja dan target yang ingin dicapai RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek.

1.2 Rumusan Masalah

RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek telah melakukan pengukuran kinerjanya dengan menyusun LAKIP dan LAPKIN. Indikator kinerja yang digunakan hanya indikator mutu pelayanan (*BOR, TOI, ALOS, BTO, GDR, NDR*) dan indikator keuangan, sehingga tidak menjangkau aktifitas lain yang seharusnya dievaluasi untuk bisa meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan uraian diatas penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :
“Bagaimana desain model pengukuran kinerja dengan integrasi *BSC* dan *MBNQA* pada RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membuat model pengukuran kinerja dengan integrasi *BSC* dan *MBNQA*.
2. Mengukur kinerja RSUD dr. Soedomo Kabupaten Trenggalek dengan model integrasi *BSC* dan *MBNQA*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi Praktis

- a. Pihak Manajemen

Bagi pihak manajemen rumah sakit, untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan, sehingga dapat mengevaluasi kinerjanya secara menyeluruh, dan digunakan sebagai perencanaan strategis.

b. Pemerintah Daerah

Bagi pihak Pemda, untuk mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang digunakan selama ini.

c. Bagi Pengguna Jasa

Bagi pengguna jasa, untuk mendapatkan informasi tentang kinerja Rumah Sakit, serta ikut menilai pelayanan yang diberikan.

2. Kontribusi Teoritis

Bagi peneliti maupun akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap pengembangan keilmuan yaitu *Balanced Scorecard (BSC)* dan *Malcolm Baldrige National Award (MBNQA)*.