

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran Kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi suatu organisasi bisnis maupun publik. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan sebagai refleksi dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber dayanya.

Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut sebagai salah satu Satuan kerja Instansi Pemerintah Daerah (SKPD) yang dulu merupakan lembaga yang *cost centre*, kini berubah orientasi menjadi perpaduan antara *service public oriented* dan *profit oriented* yang mengedepankan *value for money*.

Perubahan orientasi tersebut secara langsung atau tidak langsung akan berimbas pada pandangan masyarakat tentang organisasi pemerintah atau badan usaha milik pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan jasa dan penyediaan barang-barang kebutuhan publik yang masih belum menunjukkan kemampuan serta kinerja yang baik serta memuaskan sehingga sering mendapat sorotan yang negatif dari masyarakat.

Menurut Data Sosial Ekonomi Masyarakat Kota Bandung Tahun 2010 yang dipublikasikan oleh Pusat Pelayanan Kesehatan Gigi Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut (PPK-BLUD RSKGM) Kota Bandung, derajat kesehatan gigi penduduk kota Bandung sangatlah tinggi ditandai dengan 0,6% penduduk kota Bandung tidak bergigi dan 19% penduduk kota Bandung mengeluhkan sakit gigi di setiap bulannya. Dengan demikian tingkat kesehatan gigi dan mulut masyarakat kota Bandung masih perlu penanganan dan perhatian, oleh karena itu Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut (RSKGM) sebagai sarana kesehatan milik pemerintah harus berperan aktif dalam meningkatkan derajat kesehatan gigi dan mulut secara optimal dan bertanggungjawab pada masyarakat.

Sejalan dengan kondisi tersebut diterbitkanlah Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129/MENKES/PER/2008 Tentang Pedoman Standar Pelayanan Minimum Rumah Sakit yang wajib dilaksanakan oleh daerah. Serta Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1173/MENKES/PER/X/2004 tentang Rumah Sakit Gigi dan Mulut agar pelayanan rumah sakit gigi dan mulut dapat berjalan efektif dan efisien dan masyarakat terlindungi. Standar prosedur dan peraturan ini yang menjadikan sebuah acuan untuk meningkatkan kinerja rumah sakit umum gigi dan mulut yang baik.

Tuntutan Masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang maksimal dan baik di RSKGM agar sesuai dengan harapan dirasa masih belum maksimal, ini di tandai dengan sarana dan prasana yang kurang memadai dan kurangnya tenaga profesional. Sumber daya profesional yang kurang di RSKGM ditunjukkan oleh tabel berikut ini:

**Asaretkha Adjane Annisawati, 2012**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah SDM di RSKGM

Sumber : PPK-BLUD Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung

SDM	Satuan	2008	2009	2010
1. Dokter Gigi Spesialis Bedah Mulut	Orang	1	1	-
2. Dokter Gigi Spesialis Orthodonti	Orang	5	5	5
3. Dokter Gigi Spesialis Konservasi gigi	Orang	-	-	-
4. Dokter Gigi Spesialis Prosthodonti	Orang	1	2	2
5. Dokter Gigi Spesialis Pedodonti	Orang	-	1	1
6. Dokter Gigi Spesialis Periodonti	Orang	-	-	-
7. Dokter Gigi Spesialis Oral Medicine	Orang	-	-	-
8. Dokter Dental Radiologi	Orang	-	-	-
9. Dokter Gigi Umum	Orang	38	38	37
10. Perawat Gigi	Orang	19	20	23
11. Apoteker	Orang	-	-	-
12. Asisten Apoteker	Orang	-	-	2
13. Radiografer	Orang	-	1	1
14. Teknisi Gigi	Orang	-	1	1
15. Rekam Medis	Orang	-	-	1
16. Tenaga Terlatih Rekam Medis	Orang	1	1	1
17. Tenaga Administrasi	Orang	38	38	34
<b>Jumlah</b>	<b>Orang</b>	<b>103</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

Dari tabel di atas terlihat belum semua jenis tenaga yang seharusnya ada di RSKGM dimiliki oleh RSKGM Kota Bandung, diantaranya Dokter gigi Spesialis Bedah Mulut, Dokter Gigi Spesialis Konservasi, apoteker, dan lain-lain. Yang dimana tenaga tersebut sangat dibutuhkan untuk menunjang pelayanan rumah sakit yang optimal. Selain itu dari sisi administrasi, RSKGM belum memiliki tenaga Akuntansi, Sarjana Hukum, dan lain-lain

RSKGM dalam misinya yaitu memberikan pelayanan yang terbaik untuk semua lapisan masyarakat, harus dapat mengimplementasikan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran dan target yang ingin dicapai, sehingga mempunyai satu

tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi tersebut. Untuk bisa mewujudkan misi tersebut manajemen rumah sakit umum gigi dan mulut adalah dengan meningkatkan kinerja rumah sakit, yang dimana kinerjanya sendiri diukur dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

*Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi bisnis saja tetapi juga oleh organisasi publik. Pengukuran kinerjanya diukur dengan cara memadukan pengukuran finansial dan non finansial, ini sangat cocok digunakan untuk rumah sakit umum gigi dan mulut yang orientasinya memadukan servis publik dan orientasi profit. *Balance scorecard* sendiri dapat membantu rumah sakit umum gigi dan mulut dalam mengatur dan mengontrol keuangan dan kinerja organisasi. Sebagaimana yang telah disebutkan bahwa rumah sakit umum gigi dan mulut didirikan untuk memberikan pelayanan pada masyarakat yang ukuran keberhasilannya dapat dilihat dari efektifitas dan efisiensi dalam pemberian pelayanan pada masyarakat di daerah.

Penggunaan *Balanced scorecard* memberikan manfaat lain yaitu meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, manajemen dapat memfokuskan pada organisasi secara keseluruhan, membawa organisasi ke arah yang sama yaitu melayani kesehatan masyarakat, serta dapat memotivasi karyawan, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan karyawan agar bisa melayani dengan baik.

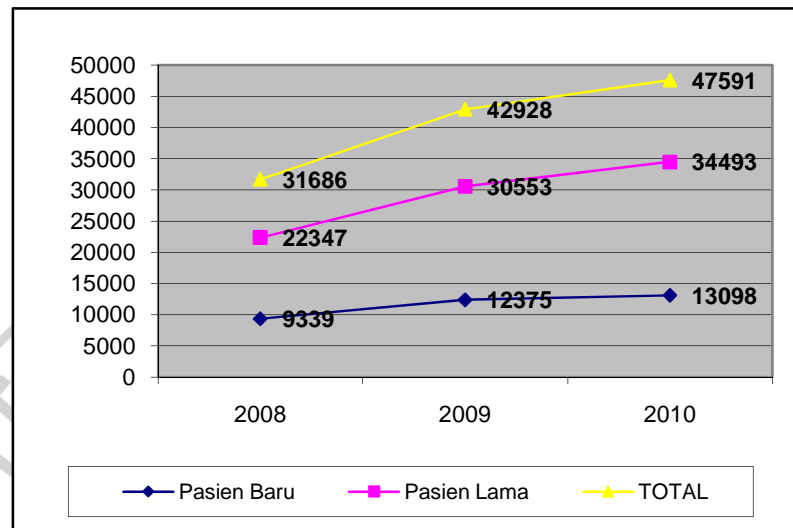
Pemberian pelayanan yang optimal dan pertanggungjawaban yang baik dari pihak rumah sakit umum gigi dan mulut kepada masyarakat akan mendorong

pengambilan keputusan yang baik sehingga menunjang peningkatan kinerja yang optimal dari rumah sakit umum gigi dan mulut.

Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung merupakan satu-satunya rumah sakit khusus yang berada dibawah naungan Pemerintah kota Bandung yang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan pasien lama dan baru serta adanya pertumbuhan pendapatan.

**Tabell.2 Pendapatan Pelayanan Umum dan Askes Tahun 2008 – 2010**

<b>UMUM</b>			
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Orthodonsia</b>	Rp 213.980.000	Rp 409.620.000	Rp 494.105.000
<b>Eksodonsia</b>	Rp 84.783.000	Rp 96.916.000	Rp 136.728.000
<b>Periodonsia</b>	Rp 124.948.000	Rp 156.875.000	Rp 221.710.000
<b>Konservasi</b>	Rp 220.006.000	Rp 292.439.000	Rp 403.611.000
<b>Pedodonsia</b>	Rp 59.695.500	Rp 113.597.500	Rp 191.854.000
<b>Bedah Mulut</b>	Rp 52.125.000	Rp 105.000.000	Rp 153.475.000
<b>Prostodonsia</b>	Rp 93.775.000	Rp 117.060.000	Rp 171.551.000
<b>Roentgen</b>	Rp 2.556.000	Rp 6.828.000	Rp 29.937.000
<b>Rekam Medis</b>	Rp 55.544.000	Rp 75.672.000	Rp 277.233.000
<b>Dental Lab</b>	-	-	Rp 3.919.000
<b>Jumlah</b>	Rp 907.412.500	Rp 1.374.007.500	Rp 2.084.123.000
<b>ASKES</b>			
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Eksodonsia</b>	Rp 14.327.500	Rp 11.460.000	Rp 44.600.000
<b>Konservasi</b>	Rp 38.397.500	Rp 26.812.500	Rp 67.160.000
<b>Pedodonsia</b>	Rp 4.290.000	Rp 8.737.500	Rp 56.280.000
<b>Bedah Mulut</b>	Rp -	Rp 2.700.000	Rp 18.900.000
<b>Roentgen</b>	Rp -	Rp 954.000	Rp 9.169.000
<b>Rekam Medis</b>	Rp 18.375.000	Rp 41.468.000	Rp 80.256.000
<b>Jumlah</b>	Rp 75.390.000	Rp 92.132.000	Rp 276.365.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp 982.802.500</b>	<b>Rp 1.466.139.500</b>	<b>Rp 2.360.488.000</b>



**Gambar 1.1 Kunjungan Pasien Baru Lama Tahun 2008 – 2010**

Sumber : PPK-BLUD Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung

Oleh karena hal tersebut kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut tersebut dikatakan baik. Akan tetapi masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja RSKGM sendiri sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Oleh karena itu diperlukan adanya pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan uraian diatas, penulis bermaksud ingin mengukur kinerja RSKGM dengan mengukur dari beberapa perspektif yang melibatkan aspek *financial* dan *non financial* yang diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RSKGM. Dengan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian

dengan judul: “Studi Kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung Dengan Pendekatan Balance Scorecard”.

## 1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang, penulis mengidentifikasi rumusan masalah adalah:

1. Apakah kinerja perspektif Pelanggan di Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung sudah baik jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Apakah kinerja perspektif Keuangan di Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung sudah baik jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
3. Apakah kinerja perspektif Proses Bisnis Internal di Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung sudah baik jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
4. Apakah kinerja Perspektif Karyawan dan Organisasi di Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung sudah baik jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut di Kota Bandung yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Kegunaan Akademik.
  - a) Penelitian ini berguna untuk melatih diri penulis dan menganalisa suatu permasalahan secara ilmiah dan sistematis dalam bentuk penulisan skripsi dan diharapkan menambah wawasan dalam menelaah masalah-masalah yang terjadi di lapangan mengenai pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.
  - b) Bagi peneliti lain dan pihak-pihak yang memerlukan, dapat digunakan sebagai sumber referensi dan informasi yang juga dapat berguna bagi penelitian selanjutnya mengenai penerapan empat perspektif *Balanced Scorecard* dan kinerja rumah sakit di daerah.
  - c) Bagi Pemerintah Daerah, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengambilan kebijakan mengenai pengukuran kinerja instansi daerah agar lebih komprehensif di semua aspek.

2. Kegunaan Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan memperluas wawasan tentang pengukuran kinerja dan bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja di rumah sakit daerah dengan pendekatan empat perspektif *Balance Scorecard*.



### 1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Mariana Muhammad (2011) dengan judul *Analisis Balanced Scorecard (BSC) Untuk Evaluasi Kinerja Pada PT. PLN (PERSERO) Makassar*. Penelitian ini mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan *balanced Scorecard*, dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. PLN yang diukur menggunakan konsep *balanced Scorecard* dengan empat perspektif yang ada dinilai sudah baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Utami Puji Lestari dan Dwita Darmawati(2003) dengan judul *Penilaian Kinerja Organisasi melalui Pendekatan balanced Scorecard (studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jendral Soedirman Purwokerto)*. Penelitian ini menilai kinerja organisasi selama periode 5 tahun ajaran yaitu, 1996/1997-2000/2001. Dari hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kinerja PSM FE Unsoed yang diukur dengan konsep *balanced Scorecard* dengan menggunakan 3 perspektif, karena PSM FE Unsoed merupakan organisasi non profit, kinerja yang diukur adalah *internal business perspective, customer perspective* dan *learning and growth perspective*, dimana dari ketiga perspektif tersebut masih ada kinerja yang dinilai kurang baik sehingga PSM FE Unsoed perlu lebih meningkatkan kinerja organisasinya.