

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada zaman yang semakin maju seperti saat ini, persaingan yang semakin ketat dapat dilihat disemua bidang bisnis. Lebih kusus lagi di bidang industri sendiri, juga terjadi persaingan yang semakin ketat. Hal ini menuntut dari bidang industri untuk slalu meningkatkan kinerja dari semua *stakeholder* yang ada, agar dapat bertahan dan terus hidup dalam bidang bisnis di industri sendiri. Karena itu di perlukan sebuah system pengukuran kinerja yang tepat yang dapat membantu perusahaan dalam menginformasikan sejauh mana perusahaan dapat mencapai tujuan dan sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut.

Selama ini pengukuran kinerja biasa dilakukan dengan cara melihat dari sisi keungan saja, kemudian dari sisi non akuntansi diabaikan. Hal ini tentu saja mudah dilakukan oleh pengukur kinerja. Sedangkan kinerja non keungan jarang sekali dilakukan karena hal ini sulit untuk dilakukan. para manajer dan pemilik perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, dengan kata lain mereka mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang.

Setiap perusahaan harus mempersiapkan untuk mencapai visi dan misi mereka. Salah satunya adalah dengan cara mempunyai sistem pengukuran

kinerja yang tepat untuk membantu dalam pencapaian visi dan misi dari perusahaan tersebut. RS PKU Muhammadiyah Karanganyar adalah perusahaan yang bergerak pada bidang pelayanan jasa kesehatan. Oleh karena itu RS. PKU Muhammadiyah Karanganyar juga harus mempersiapkan mulai dini untuk kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang serta untuk mencapai yang telah menjadi visi dan misinya. Selama ini RS PKU Muhammdiah Karanganyar hanya melakukan pengukuran kinerja terhadap aspek finansial saja. RS. PKU Muhammadiyah karanganyar hanya melihat keberhasilan dengan ukuran keuangan saja, tanpa memperhatikan dari aspek-aspek lain seperti keahlian dan keterampilan karyawan, kualitas produk dan jasa yang dihasilkan hubungan (*Relationship*) dengan konsumen, Kemampuan sistem informasi manajemen serta kepuasan dari konsumen.

Maka diperlukan sebuah metode pengukuran kinerja yang tepat dan sekaligus dapat memberikan solusi dalam pengambilan keputusan .

Beberapa contoh metode dalam pengukuran produktifitas yang umum digunakan adalah *balanced scorecard*, *model business excellence*, *shareholder value added*, *activity based costing*, *cost of quality* dan *competitive benchmarking*, namun metode-metode diatas banyak mengalami kegagalan, hal ini disebabkan karena analisa yang dilakukan memiliki lingkup yang cenderung sempit. Dalam *balanced scorecard* misalnya, pengukuran kinerja hanya terdiri dari empat perspektif, yaitu fokus terhadap finansial, *customer*, internal proses, penambahan inovasi dan pembelajaran. Penentuan kerangka

kinerja dari *stakeholder* dengan menyamakan *cost of capital*, mengidentifikasi dan mengontrol *cost drivernya* yang saling berhubungan erat dalam proses bisnis kurang mendapatkan perhatian didalamnya. Selain itu proses juga mengabaikan beberapa perspektif dari *performance*, misal pendapat dari *shareholder*, *customer* dan tenaga kerja. Sebaliknya, benchmarking cenderung melibatkan pengambilan beberapa *perspective external* dengan membandingkan *performance kompetitor* dan *best perspective* dalam proses bisnis.

Solusi dari permasalahan tersebut ada lima dimensi yang disebut dengan *Performance Prism*. *Performance prism* memiliki lima segi yaitu untuk atas dan bawah adalah *satisfaction* dari *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*. Sedangkan untuk ketiga sisi berikutnya adalah strategi, proses dan kapabilitas. Sistem pengukuran kinerja model *Performance Prism* berupaya menyempurnakan model-model sebelumnya diantaranya *Balanced Scorecard*. Model ini tidak hanya didasari oleh strategi tetapi juga memperhatikan kepuasan dan kontribusi *stakeholder*, proses dan kapabilitas organisasi. Memahami atribut apa yang menyebabkan *stakeholder* (pemilik dan investor, *supplier*, konsumen, tenaga kerja, pemerintah dan masyarakat sekitar) puas adalah langkah penting dalam model *Performance Prism*. Dan untuk dapat mewujudkan kepuasan para *stakeholder* tersebut secara sempurna, maka pihak manajemen perlu untuk mempertimbangkan strategi-strategi apa saja yang harus dilakukan, proses-proses apa saja yang diperlukan untuk dapat

menjalankan strategi tersebut, serta kemampuan apa saja yang harus dipersiapkan untuk melaksanakannya.

Performance Prism merupakan Suatu metode pengukuran kinerja yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun 3 dimensi yang memiliki 5 bidang sisi, yaitu sisi kepuasan *stakeholder*, strategi, proses, dan kontribusi *stakeholder* (Neely dan Adam, 2000). Masing-masing bidang sisi prisma memiliki hubungan satu sama lain dalam mempresentasikan kunci sukses atau tidaknya kinerja suatu organisasi. Sisi prisma kepuasan *stakeholder* berupaya menjawab pertanyaan fundamental yaitu siapa saja *stakeholder* organisasi dan apa saja keinginan dan kebutuhan mereka.

Strategi apa yang dibutuhkan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan para *Stakeholder* merupakan pertanyaan yang perlu dijawab pada sisi prisma strategi.

Proses-proses apa saja yang dibutuhkan untuk meraih strategi yang sudah ditetapkan merupakan pertanyaan yang perlu diajukan untuk melihat proses yang dipentingkan perusahaan.

Oleh karena itu penelitian ini akan mencoba menjawab dari permasalahan diatas. Penelitana ini berjudul PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA INSTITUSI. Studi kasus di RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

1.2 Perumusan Masalah

Dari uraian yang terdapat pada latar belakang diatas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut "Bagaimanakah penerapan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan metode *Performance Prism* pada RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitaan fokus pada masalah maka diperlukan batasan-batasan masalah dalam penelitian ini. Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Obyek penelitian hanya dilakukan di RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.
2. Penelitian Tidak membahas tentang keuangan dan hukum serta pemerintahan
3. Pengambilan data sesuai dengan kondisi obyek dilakukan penelitian.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah Merancang model pengukuran kinerja RS.PKU Muhammadiyah berdasarkan hasil perancangan yang telah dilakukan kemudian merekomendasikan perbaikan kinerja berdasarkan analisa perancangan yang dilakukan oleh penulis.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Dapat mengetahui kinerja dari RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.
2. Dapat memberikan solusi kepada perusahaan untuk menentukan langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja dari RS PKU Muhammadiyah Karanganyar.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, serta sistematika penulisan laporan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini berisi teori yang dipergunakan untuk mendukung dalam penelitian ini. Teori-teori ini berisi tentang pengertian pengukuran kinerja, elemen pokok pengukuran kinerja, pengertian *performance prism*, ruang lingkup *performance prism* dilihat dari masing-masing sisi prisma, dan AHP.



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi obyek penelitian, metode pengumpulan data, langkah-langkah penelitian dan kerangka pemecahan masalah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini merupakan pembahasan tentang penerapan metode *performance prism* dalam pengukuran kinerja, pengumpulan data, pengolahan data dengan cara mengidentifikasi siapa *stakeholder* perusahaan, mengidentifikasi kepuasan *stakeholder* dan kontribusi *stakeholder*, menentukan identifikasi persyaratannya dan tujuan (objektif) untuk setiap kepuasan *stakeholder* dan kontribusinya. Kemudian hasil pengolahan data tersebut dianalisa.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari pengolahan-pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan untuk kemudian menjadi sebuah saran bagi objek sebagai pertimbangan dalam menghadapi permasalahan.