

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam iklim dunia usaha yang kompetitif perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mampu bertahan, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi jangka panjang. Strategi tersebut merupakan suatu landasan untuk pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pencapaian strategi tersebut, maka dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi suatu organisasi, baik untuk saat ini maupun masa mendatang. Pengukuran kinerja hendaknya mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang dapat ditinjau dari segi keuangan maupun non keuangan suatu organisasi ke dalam tujuan operasionalnya. Sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja hanya mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan mudah di manipulasi sesuai kepentingan manajemen. Kinerja keuangan yang terlihat baik pada saat ini bisa saja terjadi karena telah mengorbankan kepentingan jangka panjang organisasi. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini

bisa terjadi karena organisasi melakukan investasi–investasi demi kepentingan jangka panjangnya.

Untuk mengatasi kekurangan diatas, maka diciptakan suatu metode pendekatan dimana tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran kinerja ini disebut dengan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kepada tujuannya. *Balanced scorecard* menjelaskan bahwa tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa mendatang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya, termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja lebih banyak digunakan pada perusahaan yang menghasilkan barang, akan tetapi juga dapat diterapkan pada rumah sakit yang bergerak di bidang jasa. Manajemen dari suatu sistem kesehatan harus mengembangkan *Balanced Scorecard* yang menghubungkan organisasi dengan strategi dan pengukuran kinerja manajemen. Rumah Sakit sebagai sarana pelayanan di sektor publik harus cerdas dan bijaksana dalam merancang strategi. Perilaku pasien yang jeli dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu rumah sakit

untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Pada rumah sakit, untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang dikelompokkan dalam bentuk rencana strategik. Suatu rencana strategi dapat dikatakan baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindak lanjuti secara praktis kedalam program-program operasional yang berorientasi pada ekonomi dan kualitas. Artinya, rumah sakit di kelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dengan memberikan pelayanan memuaskan secara profesional serta dengan harga bersaing sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berorientasi pada keinginan pelanggan (pasien).

Beberapa penelitian sebelumnya seperti Andi Rustam, dkk (2019) meneliti tentang penerapan *balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba. Penelitian tersebut memberikan hasil Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena rumah sakit telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Kusnadi Yudha Wiguna (2019) tentang penerapan metode *balance scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada organisasi nirlaba. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi

Sari Lubuklinggau memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*. Penerapan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, dinilai cukup baik untuk diterapkan. Berdasarkan pengukuran *Balanced Scorecard* menunjukkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indikator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani merupakan instansi dibawah naungan pemerintah daerah Kabupaten Purbalingga yang bergerak di bidang sektor publik dengan memberikan pelayanan jasa kesehatan. Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara finansial maupun nonfinansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit saja tetapi juga aspek non finansialnya. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk

melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek finansial maupun non finansial.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Namun penilaian kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga tersebut masih menitikberatkan pada penilaian terhadap keberhasilan suatu program aspek keuangan dan pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja rumah sakit tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk.

Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap

pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007).

Dengan dasar tersebut, maka penerapan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Untuk masa yang akan datang diharapkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga bukan hanya melaksanakan upaya penyembuhan dan pemulihan saja, namun termasuk upaya pencegahan dan peningkatan dalam usaha untuk meningkatkan pendapatan rumah sakit tanpa melupakan fungsi sosial rumah sakit yang telah dilaporkan.

Dengan latar belakang diatas, maka penelitian ini dilakukan untuk membahas mengenai “*Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga Tahun 2019-2020*”.

## **B. Batasan Masalah**

Pada penulisan skripsi ini, penulis juga memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut diantaranya yaitu:

1. Pengukuran kinerja pada penelitian hanya berdasarkan indikator-indikator yang terbatas yaitu kurangnya data dan informasi yang diperoleh dari pihak manajemen rumah sakit dikarenakan adanya keterbatasan akses.
2. Pengukuran kinerja pada penelitian ini diperoleh dengan membandingkan perubahan hasil pencapaian tahun 2019 yang menjadi dasar dibandingkan dengan tahun 2020, dikarenakan pihak rumah sakit belum menentukan target yang akan dicapai.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan.
2. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif pelanggan.
3. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal.
4. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga jika dinilai dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajara

#### **E. Manfaat Penelitian**

Manfaat dilakukannya penelitian adalah :

1. Bagi Rumah Sakit

Diharapkan dapat memberikan evaluasi baru dalam pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, sehingga kiranya pengukuran ini dapat diterapkan ditahun-tahun yang akan datang.

2. Bagi peneliti

Dengan penelitian ini semoga dapat memberikan wawasan bagi peneliti untuk memahami bagaimana penggunaan pengukuran kinerja

dengan *Balanced Scorecard* terutama pada perusahaan jasa bidang pelayanan medis seperti pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga

3. Bagi pihak lain yang berkepentingan

Kiranya dapat memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* khususnya pada perusahaan jasa bidang pelayanan medis.

