

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda, maka pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai 2017)

Penilaian kinerja atau evaluasi kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana tentang kegiatan tersebut telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih antara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh (Rivai 2017)

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting karena hasil dari pengukuran tersebut dapat digunakan untuk kegiatan monitoring evaluasi dan perencanaan strategi. Monitoring adalah proses rutin pengukuran data dan pengukuran kemajuan atas objektif program atau memantau perubahan yang berfokus pada proses dan hasil. Monitoring menyediakan data mentah

untuk menjawab data pertanyaan, sedangkan evaluasi adalah meletakkan data-data tersebut agar dapat digunakan.

Evaluasi berguna untuk mengetahui sejauh mana target-target dapat tercapai, apa saja kelebihan dan kekurangan sebuah organisasi. Berdasarkan evaluasi inilah kita akan dapat menentukan rencana strategi apa yang akan dilakukan untuk memperbaiki kekurangan, dan mempertahankan pencapaian yang baik. Berhasilnya ketiga proses ini tentu akan membawa sebuah organisasi yang lebih baik. Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial untuk memenangkan persaingan global yang semakin berat. Kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari suatu periode ke periode berikutnya (Mangkunegara, 2017).

Salah satu aspek pentingnya alat ukur perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait dilingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dengan masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak penting lainnya. Keseimbangan antara pengukuran kinerja *financial* dan pengukuran kinerja *nonfinancial* sangat diperlukan agar dapat membantu

perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Keseimbangan ini terutama dibutuhkan pada organisasi yang bergerak di sector jasa yang tidak hanya berorientasi profit, contohnya adalah rumah sakit (Kussetya, 2000).

Rumah sakit merupakan sebuah organisasi yang bergerak dibidang jasa yang memberikan pelayanan medis dan keperawatan kepada masyarakat dalam upaya menaikkan derajat Kesehatan masyarakat Indonesia. Rumah sakit juga harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi karena rumah sakit adalah fasilitas Kesehatan yang padat dengan modal, ilmu pengetahuan tentang Kesehatan dan peralatan yang mendukung kegiatan medis dan keperawatan yang serba canggih.

Rumah sakit adalah organisasi yang tujuan utamanya bukan semata-mata untuk mendapatkan laba tetapi lebih memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Tujuan dari organisasi ini sangat kompleks sehingga tingkat outputnya sulit diukur. Pengukuran kinerja tetap harus dilaksanakan agar efisiensi dan efektifitas organisasi dapat tercapai. Tercapainya tujuan dan sasaran organisasi serta terpenuhinya Kebutuhan orang-orang didalam organisasi membantu tercapainya *goal congruence*.

Mengukur kinerja pada rumah sakit tidak semudah mengukur kinerja pada organisasi yang berorientasi pada profit, karena untuk mengukur kinerja pada organisasi yang tujuannya tidak untuk mencari laba kita harus memperhatikan faktor sosial, mempertimbangkan ukuran hasil dan ukuran proses. Keberhasilan seorang manajer sebuah rumah sakit tidak hanya diukur

dari kemampuan untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya semaksimal mungkin (Fernandez, 2009).

Kegiatan rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mau mempertanggungjawabkan baik secara keuangan maupun non keuangan pada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa, oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* (BSC) menilai kinerja menggunakan empat perspektif meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan, oleh karena itu BSC merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja pada organisasi rumah sakit (Afandi, 2013)

BSC memiliki keunggulan dibandingkan dengan pengukuran kinerja sebelumnya, antara lain komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang. Komprehensif karena pengukuran meliputi empat aspek yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran/ pertumbuhan. Koheren karena membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Terukur karena semua sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan.

Menurut Afandi (2013) aspek non keuangan dalam *Balanced Scorecard* menjadi perhatian yang serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, yaitu *cost*

*effektivessproses* bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja, maka focus utama perhatian perusahaan haruslah ditujukan pada peningkatan kinerja bidang non keuangan, karena disitulah keberhasilan keuangan dimulai. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat di pisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indicator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat, yang penjabarannya merupakan suatu strategi obyektif yang menyeluruh dan saling terhubung.

Hubungan tersebut dimulai dari dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan melalui upaya peningkatan kesejahteraan karyawan yang tinggi sehingga perputaran karyawan rendah, yang artinya karyawan merasa puas dengan atribut-atribut yang ditampilkan perusahaan, sehingga karyawan dan organisasi mempunyai hubungan yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab perusahaan, yang kemudian akan mendorong karyawan bekerja dengan produktivitas yang tinggi.

Penampilan positif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendukung terciptanya peningkatan kualitas proses layanan internal

perusahaan dalam hal produk serta melakukan inovasi-inovasi internal perusahaan pada perspektif proses internal bisnis sehingga proses layanan akan terintegrasi.

Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan akan meningkat yang terlihat dari perspektif pelanggan dan pada akhirnya penampilan dari ketiga perspektif tersebut akan berpengaruh terhadap perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan dan return perusahaan.

RSUD Panti Nugroho Purbalingga berupaya memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit diharapkan mempunyai dampak kepada pendapatan rumah sakit. Melihat fenomena tersebut diatas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja dengan menggunakan BSC yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek yang terlihat tetapi juga dinilai dari aspek yang tidak terlihat.

Beberapa penelitian tentang penerapan Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja pada organisasi rumah sakit telah dilakukan sebelumnya antara lain Rumah Sakit DR. Goteng Tarunadibrata Purbalingga (2012), Rumah Sakit Islam Surabaya (2020), Rumah Sakit Ibu Dan Anak Ummuhani Purbalingga (2021). Hasil penelitian pada Rumah Sakit DR. Goeteng Tarunadibrata Purbalingga pada perspektif keuangan dinilai baik, hasil pada

perspektif pelanggan menunjukkan secara umum rumah sakit mampu untuk memberikan kepuasan padad para masien dan keluarganya. Perspektif bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan pengukuran quality of place selama tahun 2008 sampai 2010 yang menunjukkan semakin efektifnya penggunaan fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Proses inovasi menunjukkan bahwa setiap tahunnya perusahaan selalu mengadakan perbaikan sarana dan prasarana dengan melihat kondisi ataus keadaan fisik fasilitas yang ada. Analisis perspektif dan pembelajaran dan pertumbuhan, khususnya pada indikator pelatihan menunjukkan selama tahun 2008 sampai 2010 rumah sakit ini semakin menghargai kualitas sumber daya manuasia yang ada yaitu dengan adanya peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan. Mengenai indikator tingkat absensi dapat disimpulkan bahwa jumlah absensi karyawan tahun 2008 sampai 2010 terus mengalami peningkatan. (Amanda, 2009)

Hasil Penelitan yang dilakukan oleh Mustika Ratnaningsih (2012) pada Rumah Sakit DR. Goeteng Tarunadibrata Purbalingga dari perspektif keuangan dikatakan baik dengan presentasi pencapaian 101%, dari perspektif pelanggan mengalami peningkatan dan berhasil mempertahankan pasien lama dari tahun ketahun dengan skor penilaian 2, dari perspektif bisnis internal terjadi peningkatan pendapatan diberi skor 2 dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan Rasio karyawan yang mengikuti pelatihan dari tahun 2008-2010 mengalami peningkatan sebanyak 37,5% pelatihan karyawan ini kurang dan diberi nilai 0.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Shinta Safitri (2020) pada Rumah Sakit Islam Surabaya menunjukkan kinerja keuangan dan proses bisnis internal yang baik, perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang belum memuaskan sehingga menunjukkan turunnya tingkat retensi pasien (42,04%) dan akuisisi pasien (11,11%). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperlihatkan tingkat kepuasan karyawan yang rendah (45,16%), tingkat kedisiplinan karyawan dan tingkat kesetiaan karyawan menurun (1,72% dan 0,47%).

Hasil penelitian yang dilakukan Novitasari (2021) pada Rumah Sakit Ibu dan anak Ummuhani menunjukkan kinerja keuangan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator rasio ekonomis yang mengalami peningkatan pada tahun 2020 sebesar 5,37% dan indikator rasio efisiensi yang juga mengalami peningkatan sebesar 0,65% meskipun peningkatan kedua indikator tersebut tidak terlalu signifikan. Kinerja perspektif pelanggan dinilai baik. Hal ini dapat dilihat bahwa nilai dari Bed Occupancy Rate dari tahun 2019-2020 mengalami peningkatan sebesar 0,05%, yang mengindikasikan jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia. Hal ini dapat dilihat dari tingkat produktifitas karyawan yang mengalami peningkatan dan hasil survey terhadap karyawan yang juga menunjukkan rasa puas mereka terhadap kebijakan rumah sakit selama mereka bekerja. (Prihantono, 2006)

Terkait dengan berbagai kegiatan perbaikan inilah, peneliti tertarik untuk mengukur kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga dengan

menggunakan BSC. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan positif untuk kemajuan rumah sakit sehingga dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan yang pada akhirnya menjadikan rumah sakit sebagai institusi yang dapat memberikan kepuasan kepada para konsumen, karyawan dan berkomitmen tinggi dan kemudian akan menghasilkan surplus yang memadai.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan Pernyataan di atas, maka pernyataan penelitian yang dirumuskan adalah:

1. Bagaimanakah Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga bila diukur menggunakan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimanakah Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga bila diukur menggunakan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif Pelanggan?
3. Bagaimanakah Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga bila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal
4. Bagaimanakah Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga menggunakan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

### **C. Batasan masalah**

Perhitungan balancedscorecard memiliki perspektif perhitungan yang sangat bermacam- macam, untuk memberi Batasan penelitian agar tidak melebar kemana-mana maka, penelitian ini hanya meneliti perspektif balancedscorecard yang telah dilakukan pada RSUD Panti nugroho sebagai syarat akreditasi, perspektif yang diteliti pada penelitian ini antara lain, keuangan meliputi rasio ekonomi, rasio efisiensi, rasio efektifitas, kemudian perspektif pelanggan meliputi kepuasan pasien, retensi pasien dan akuisisi pasien dan perspektif bisnis internal meliputi BOR, BTO, TOI, ALOS, GDR, NDR, dan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi pelatihan karyawan, produktifitas karyawan dan retensi karyawan

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

- a. Menilai Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga berdasarkan perspektif keuangan.
- b. Menilai Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga berdasarkan perspektif pelanggan.
- c. Menilai Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga berdasarkan perspektif Bisnis Internal.
- d. Menilai Kinerja RSUD Panti Nugroho Purbalingga berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 1. Manfaat Penelitian:

Manfaat dilakukanya penelitian adalah:

### a. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini semoga dapat memberikan wawasan bagi penulis untuk memahami bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

### b. Bagi Rumah Sakit

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada rumah sakit agar dapat mengetahui kinerjanya, sehingga dapat melakukan evaluasi dan perencanaan strategi dimasa yang akan datang. Perencanaan strategi yang baik diharapkan dapat membawa kemajuan untuk rumah sakit.

### c. Bagi Pemerintah Daerah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan mengenai pengukuran kinerja pada instansi-instansi pemerintah agar lebih komperhensif mencakup semua aspek.