

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Wijaya, 2012).

Hampir semua perusahaan sektor publik menggunakan pengukuran kinerja, karena pengukuran kinerja bertujuan untuk mengkomunikasikan strategi dengan baik antara atasan dan bawahan agar dapat menciptakan strategi yang lebih baik untuk perkembangan perusahaan sektor publik dimasa yang akan datang (Mulyadi, 2001:31).

Rumah sakit merupakan perusahaan sektor publik yang difungsikan untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana kesehatan untuk masyarakat, tidak hanya mencari keuntungan sematataetapi kualitas terhadap pelayanan masyarakat. Rumah sakit dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya serta dituntut untuk mampu memberikan

pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga kinerja rumah sakit harus berorientasi pada keinginan pelanggan.

Banyak rumah sakit hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional yang mengutamakan aspek keuangan saja. Hal ini kurang tepat karena aspek keuangan hanya mencerminkan keberhasilan suatu organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Selain itu, pengukuran kinerja yang hanya mendasarkan pada keuangan akan mengakibatkan banyaknya sumber daya manusia yang potensial pada rumah sakit tidak dapat diukur (Nunik, 2014).

Balanced Scorecard berbeda dengan system kinerja tradisional. Dalam *Balanced scorecard* tidak hanya diukur dari aspek kuantitas saja, akan tetapi aspek kualitasnya. *Balanced Scorecard* dapat menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup prespektif yang luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan (Mulyadi, 2001:2).

Sistem Pengukuran *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non

keuangan,serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Menurut (Kaplan dan Norton, 2000) *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama tradisional yang berdimensi pada aspek finansial dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu aspek non finansial. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukan empat aspek atau perspektif di dalamnya yaitu:

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

Finansial menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan *Balanced Scorecard* membantu tercapainya tujuan ini serta membuat tujuan finansial menjadi eksplisit, dan dapat disesuaikan untuk setiap unit bisnis dalam berbagai tahap pertumbuhan.

2. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan sasaran pelanggan dan segmen pasar. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proporsi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan.

3. *Internal Bisnis Perspective* (Perspektif Bisnis Internal)

Para manajer mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik agar mampu memenuhi tujuan para pemegang saham dan segmen pelanggan. Sistem pengukuran kinerja konvensional memusatkan perhatian hanya pada pemantauan dan perbaikan biaya, mutu, dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu.

4. *Learning and growth Perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama. Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali merupakan Rumah Sakit milik pemerintah yang bergerak dibidang jasa kesehatan. Berdasarkan laporan keuangan Rumah Sakit, kinerja sistem operasional di Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali menunjukkan hasil yang cukup baik, namun dalam pengukuran

kinerjanya masih menggunakan penilaian kinerja tradisional dan hanya digunakan untuk mengukur kinerja keuangan. Pengukuran kinerja tradisional yang diukur hanyalah berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis belum diukur. Oleh karena itu, Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berimbang baik dari segi finansial dan non finansial. Untuk itu diperlukan metode *Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja dengan menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang dapat memberikan kerangka kerja bagi pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen yang strategis.

Handayani (2011), meneliti mengenai pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen selama lima tahun, yaitu tahun 2005-2009. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa hasil prespektif finansial dinilai baik dengan rasio efektivitas yang sesuai target. Kinerja berdasarkan prespektif pelanggan cukup baik, namun tingkat akuisisi pasien menurun. Berdasarkan prespektif proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik.

Nizar Alif Utama (2012) , meneliti mengenai pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari selama tiga tahun, yaitu dari tahun 2009-2011. Hasil pengukuran kinerja rumah sakit menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari cukup baik dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Dengan dasar tersebut, penelitian ini akan melakukan tinjauan tentang *Balanced Scorecard* seperti yang dalam penelitian Handayani (2011) dan Nizar Alif Utama (2012). Akan tetapi penelitian ini mencoba dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali dengan periode antara 2011-2013. Berdasarkan penelitian yang ada oleh karena itu, peneliti ingin mengambil judul **“PENGUKURAN KINERJA DENGAN ELEMEN-ELEMEN *BALANCED SCORECARD* (Studi Empiris Pada Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali)”**.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali menggunakan penerapan elemen-elemen *Balanced Scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

Dengan mempertimbangkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemungkinan penerapan elemen-elemen *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat melakukan penelitian ini yaitu :

1. Bagi Rumah Sakit

Diharapkan penelitian yang menggunakan elemen-elemen *Balanced Scorecard* ini dapat memberikan masukan dan tambahan wawasan bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kualitas kinerja serta dapat memenuhi kepuasan pasien yang lebih baik pada masa yang akan datang.

2. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya bahan kepustakaan dan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

E. Sistematika Penulisan

Dalam sistematika penulisan ini akan diuraikan secara singkat tentang lima bab yang akan mendukung penelitian, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, manfaat penelitian, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJUAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisi tentang teori-teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, objek yang diteliti, data dan sumber data, metode pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang gambaran umum Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali dan analisis data yang membahas tentang keuangan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukur kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Pandan Arang Boyolali.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari masalah yang sedang diteliti serta saran-saran kepada pihak Rumah Sakit untuk membantu penyempurnaan penggunaan *Balanced Scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.