

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja organisasi periode lalu, periode sekarang dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui kinerja mengalami peningkatan atau mengalami penurunan. Pengukuran kinerja juga sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik (Mardiasmo, 2002:121).

Menurut Bestari (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Selama ini pengukuran kinerja umumnya hanya dilakukan secara tradisional. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek finansial, padahal dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi finansial, tetapi juga non finansial. Dengan hanya melihat ukuran-ukuran finansial saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja karena dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan. Dengan kemajuan teknologi informasi dan perkembangan ilmu manajemen, sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan cara tradisional dinilai banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Hal ini mendorong Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Dimana sistem pengukuran ini menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja finansial saja, tetapi juga kinerja non finansial. Aspek non finansial mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja finansial bersumber dari aspek non finansial, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non finansial.

*Balanced Scorecard* menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial, operasi, dan pelanggan. *Balanced Scorecard* memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)
3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal)
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

*Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik, karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial saja, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial.

Rumah sakit umum daerah merupakan instansi di bawah naungan pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dengan memberikan pelayanan jasa kesehatan bagi masyarakat. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Rumah sakit umum daerah juga sebagai institusi pelayanan kesehatan sekaligus sebagai entitas yang memiliki tanggung jawab kepada masyarakat dan pemerintah harus jeli dalam melihat perubahan-perubahan yang dikarenakan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi dalam pelayanan kesehatan. Menurut Nizar (2012) dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek.

*Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek finansial maupun non finansial. *Balanced Scorecard* memiliki sebuah konsep yang nyata dan *applicable* bagi rumah sakit umum daerah untuk dapat meningkatkan kinerjanya, baik secara finansial dan non finansial. Konsep *Balanced Scorecard* bisa digunakan sebagai terobosan cerdas dan inovatif yang membantu rumah sakit untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen. Informasi non finansial dapat

menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen (Mardiasmo, 2002:125).

Menyadari akan pentingnya penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang efektif sesuai dengan kebutuhan manajemen rumah sakit modern, maka penulis mencoba meneliti kemungkinan penerapan *Balance Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pandan Arang Boyolali, yang mana merupakan salah satu rumah sakit yang berada di bawah naungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Selama ini penilaian kinerja di RSUD Pandan Arang Boyolali hanya dari aspek finansial saja, sedangkan penilaian kinerja dari aspek non finansial belum pernah dilakukan.

RSUD Pandan Arang Boyolali dalam beberapa tahun terakhir ini menunjukkan perkembangan kinerja 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. Pengukuran kinerja tersebut masih menggunakan model tradisional yang hanya menitikberatkan pada penilaian finansial, padahal masih ada faktor-faktor lain yang dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali selama ini baik atau buruk.

Penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi RSUD Pandan Arang Boyolali dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat

membuat pengukuran kinerja di RSUD ini menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada RSUD Pandan Arang Boyolali)."

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah ada kemungkinan penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada RSUD Pandan Arang Boyolali?
2. Bagaimana cara mengukur kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*?
3. Apakah kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard*?

## **C. Pembatasan Masalah**

Peneliti melakukan pembatasan masalah karena adanya keterbatasan data dari sumber. Adapun keterbatasan data tersebut adalah data-data keuangan. Penelitian ini hanya akan membahas mengenai penerapan *Balanced Scorecard* non finansial tahun 2012– 2014.

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

Sesuai dengan permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kemungkinan penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada RSUD Pandan Arang Boyolali.
2. Mengukur kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Mengetahui perhitungan kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

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

Melalui kegiatan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dapat Menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini diharapkan dapat membantu rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.

3. Bagi Pemerintah Daerah

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

#### 4. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan mengenai *Balance Scorecard* dan menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

### **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini secara garis besar dibagi dalam lima bab, yaitu:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian kinerja, pengukuran kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi jenis penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan informasi umum mengenai perusahaan.

#### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisis data, serta pembahasan atas hasil analisis data.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran yang didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan.