

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang menggunakan dana publik untuk menyediakan kebutuhan barang dan jasa publik. Sebagai organisasi yang menggunakan dana publik maka publik perlu mengetahui bagaimana pengelolaan dananya. Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan segi keuangan seperti jumlah laba yang diperoleh tidaklah begitu cocok diterapkan pada organisasi sektor publik (Dewi Fitriyani, 2014).

Untuk bertahan dalam persaingan bisnis dan demi berkembangnya organisasi, diperlukan sistem kinerja yang sesuai untuk diterapkan agar kedepannya dapat menjadi acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Kaplan dan Norton mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yaitu konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton melalui artikelnya yang dimuat dalam *Harvard Business Review* pada tahun 1992.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu alat perancangan strategi yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai visi yang diinginkan perusahaan. Dalam mengukur kinerja perusahaan, dikelompokkan dalam empat kategori: kinerja finansial, pengenalan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Semuanya diarahkan sebagai upaya untuk menyelaraskan inisiatif perorangan, organisasional, dan lintas-departemen

serta untuk mengidentifikasi berbagai proses baru yang dibutuhkan dalam memenuhi tujuan pelanggan dan pemegang saham.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan diantaranya menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Dalam *Balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan (Mulyadi, 2001).

Seiring dengan era perdagangan bebas yang membuat diberlakukannya otonomi daerah, tuntutan untuk memberikan pelayanan publik yang baik semakin dibutuhkan. Keberhasilan otonomi daerah ditentukan oleh pelayanan publik dengan kinerja yang baik, karena masyarakat sudah mampu untuk menilai sendiri baik buruknya pelayanan publik yang kemudian akan berdampak pada baik atau buruknya otonomi daerah. Sistem pengukuran dan manajemen yang komprehensif seharusnya menjelaskan keterkaitan antara peningkatan operasi, layanan pelanggan, serta pengembangan produk dan jasa baru dengan peningkatan kinerja finansial dan biaya operasi yang menurun (Kaplan dan Norton, 2000).

Pada organisasi sektor publik, *Balanced Scorecard* dinilai cocok karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Salah satu kebijakan yang dibuat pemerintah untuk mendorong peningkatan kinerja pelayanan sektor publik adalah dengan memberikan fleksibilitas dalam hal pengelolaan keuangan. Konsep *Balanced Scorecard* jika diterapkan pada sektor publik, hal tersebut sejalan karena sektor

publik menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan. Ruang lingkup sektor publik meliputi rumah sakit, pendidikan, keamanan, universitas dan transportasi (Mahmudi, 2007).

Berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28H ayat (1) bahwa setiap orang berhak mendapatkan pelayanan kesehatan. Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan disektor publik harus memiliki strategi tersendiri dalam hal pengukuran kinerja. Menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 44 tahun 2009, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Pelayanan kesehatan paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi *promotif, preventif, kuratif* dan *rehabilitative*. Sejalan dengan hal ini, tentu saja konsumen akan semakin sadar dan jeli dalam pemilihan pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping merupakan rumah sakit milik pemerintah Kabupaten Pasaman yang berlokasi di Lubuk Sikaping dan memiliki cakupan wilayah pelayanan yang luas, yaitu mencakup 12 kecamatan dengan jumlah penduduk sebanyak 253.299 jiwa (Sensus penduduk tahun 2010). Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping ini juga menjadi rumah sakit rujukan bagi puskesmas yang ada di Kabupaten Pasaman. Oleh sebab itu, tentu saja RSUD Lubuk Sikaping harus memiliki pelayanan yang prima dan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik.

Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Padahal dalam

mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan tetapi juga non keuangan. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping melakukan pengukuran kinerja dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit dan ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian. Indikator kinerja mutu layanan dan indikator keuangan tidak cukup menjadi tolok ukur kinerja karena sektor publik tidak memiliki indikator tunggal yang digunakan untuk mengukur kinerja secara keseluruhan (bersifat multidimensi).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping sebagai objek penelitian karena merupakan instansi sektor publik. Peneliti ingin menerapkan elemen-elemen yang dimiliki *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi rumah sakit.

Dengan latar belakang pada uraian dan berbagai permasalahan yang muncul di atas, maka penulis tertarik untuk menganalisis bagaimana penerapan dan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Maka dari itu peneliti beri judul penelitian ini dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping, Pasaman”**.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang yang telah dipaparkan diatas, permasalahan yang akan diteliti pada penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh bukti empiris mengenai pengukuran kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lubuk Sikaping menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi rumah sakit,

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam riset dan pengembangan sistem pengukuran kinerja rumah sakit yang lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur serta evaluasi terhadap kinerja rumah sakit.

2. Bagi penulis,

Penelitian ini untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Sistem Pengukuran Kinerja rumah sakit dan *Balanced Scorecard*.

3. Bagi pembaca,

Diharapkan mampu memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi peneliti dibidang dan permasalahan yang sejenis atau bersangkutan guna dikembangkan dimasa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Tulisan ini akan dibagi atas 5 bab, yaitu :

1. Bab I Pendahuluan, yang membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab II Landasan Teori, yang berisi tentang dasar-dasar teori serta definisi yang menjadi dasar analisis untuk mengkaji pengukuran kinerja dan pembahasan penelitian.
3. Bab III Metodologi Penelitian, yang berisikan sumber data, gambaran umum penelitian, teknik pengumpulan data, langkah-langkah penelitian, dan metode analisis data.
4. Bab IV Pembahasan berisi tentang pendeskripsian, pengolahan serta penganalisisan data yang digunakan.
5. Bab V Penutup, berisikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan.

