

BAB 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Rumah Sakit (RS) merupakan organisasi yang kompleks. RS terdiri dari Sumber Daya Manusia (SDM) dengan berbagai latar belakang pendidikan dan profesi yang memberikan beragam jenis pelayanan baik medis maupun non medis. RS juga membutuhkan modal yang tidak sedikit dalam penyelenggaraannya serta harus terus menerus menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Setyawan dan Stefanus, 2019). Untuk menilai sejauh mana kinerja RS dengan segala kompleksitasnya tersebut diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat memudahkan RS melakukan evaluasi agar dapat selalu memberikan pelayanan yang terbaik dan bermutu bagi masyarakat.

Balanced Scorecard (BSc) merupakan metode pengukuran kinerja yang banyak digunakan organisasi di seluruh dunia baik organisasi profit maupun non profit termasuk rumah sakit. Hal itu dikarenakan *Balanced Scorecard* berbeda dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang berfokus pada keuangan saja, bersifat jangka pendek dan tidak menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja secara komprehensif, koheren, dan seimbang melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan, 2010).

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di rumah sakit adalah Irayanti (2015) yang melakukan analisis pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di RSUP Dr. M. Djamil Padang; Sofia (2016) yang menganalisa kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat dengan model *Balanced Scorecard*; Yovianda (2017) yang melakukan analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan metode

Balanced Scorecard di RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi, serta Rizki, Yenti, dkk (2019) yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA. Hanafiah MS Batusangkar. Penelitian oleh Kasun & Hidayah (2021) yang melakukan *review* terhadap beberapa penelitian tentang implementasi *Balanced Scorecard* di rumah sakit terutama di Asia Tenggara berkesimpulan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja rumah sakit. Hasil analisis kinerja dapat memberikan arahan yang jelas dalam menentukan kebijakan, sumber daya, arah dan tujuan rumah sakit.

Pengukuran kinerja di RSUD Kota Padang Panjang masih menitikberatkan pada kinerja keuangan. Hal tersebut terlihat pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) dan Laporan Keterangan Pertanggungjawabannya (LKPj). Sebagai RS berstatus BLUD (Badan Layanan Umum Daerah), berdasarkan peraturan yang berlaku, RSUD Kota Padang Panjang harus melakukan penilaian kinerja yang mencakup kinerja pada aspek keuangan dan non keuangan.

Berdasarkan data dari bagian keuangan, pendapatan RSUD Kota Padang Panjang mengalami penurunan pada tahun 2019. Begitu juga dengan pencapaian pendapatan terhadap targetnya cenderung mengalami penurunan per tahunnya. Pada tahun 2016 dapat terealisasi pendapatan melebihi targetnya yaitu sebesar 110,86% kemudian angkanya terus menurun sehingga pada tahun 2019 hanya mencapai 86,75% saja. Penurunan pendapatan tersebut dapat dipengaruhi oleh kinerja dari segi non keuangan.

Jumlah kunjungan pasien di RSUD Kota Padang Panjang mengalami peningkatan per tahunnya terutama kunjungan rawat jalan dan kunjungan rawat darurat, namun untuk kunjungan rawat inap mengalami penurunan pada tahun 2019. Angka keterpakaian tempat tidur (*Bed Occupancy Rate/BOR*) di RSUD Kota Padang Panjang dari tahun 2016 sampai tahun 2019 masih berada di bawah standar yang ditetapkan kementerian kesehatan dan pada tahun 2019 menunjukkan penurunan.

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan jasa, kinerja karyawan berperan besar dalam proses pelayanan dan sekaligus sebagai faktor untuk menghasilkan pendapatan. Salah satu faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan adalah

tingkat pelatihan. Pelatihan karyawan akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, serta peningkatan pendapatan dan daya saing yang semakin besar (Hasibuan, 2019). RSUD Kota Padang Panjang belum mengukur tingkat pelatihan karyawannya, padahal hal tersebut merupakan bagian dari penilaian kinerja rumah sakit sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Kemenkes, 2009, Kemenkeu, 2016). Di samping itu, produktivitas karyawan RSUD Kota Padang Panjang dalam menghasilkan pendapatan mengalami penurunan sejalan dengan penurunan pendapatan rumah sakit.

RSUD Kota Padang Panjang sudah terakreditasi Paripurna pada tahun 2017. Rumah sakit yang sudah terakreditasi cenderung memiliki kinerja dasar yang lebih baik daripada rumah sakit yang tidak terakreditasi (Surahmat, Neherta, dkk, 2019). Akreditasi adalah penilaian terhadap seluruh elemen yang ada dalam pedoman SNARS (Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit) yang harus dipenuhi oleh rumah sakit dalam meningkatkan mutu pelayanan dan keselamatan pasien (Kemenkes, 2020) sedangkan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan sasaran kinerja tertentu yang hendak dicapai (Anand, 2016).

Berdasarkan hal tersebut di atas maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kinerja RSUD kota Padang Panjang tahun 2019 dengan metode *Balanced Scorecard* (BSc) yang diberi judul “Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Kota Padang Panjang tahun 2019 dengan Metode *Balanced Scorecard*”.

1.2. Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja di RSUD Kota Padang Panjang belum menggunakan sistem pengukuran kinerja yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan. Untuk itu, diperlukan suatu sistem pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* (BSc) untuk mendapatkan gambaran kinerja yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang dari empat perspektif. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* (BSc) belum pernah dilakukan di RSUD Kota Padang Panjang.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana analisis pengukuran kinerja tahun 2019 di RSUD Kota Padang Panjang dengan metode *Balanced Scorecard (BSc)* ?

1.3. Tujuan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja tahun 2019 di RSUD Kota Padang Panjang dengan metode *Balanced Scorecard (BSc)*.

1.3.2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah melakukan analisis pengukuran kinerja RSUD Kota Padang Panjang tahun 2019 melalui empat perspektif sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*:

- a. Melakukan analisis pengukuran kinerja perspektif keuangan tahun 2019 di RSUD Kota Padang Panjang
- b. Melakukan analisis pengukuran kinerja perspektif pelanggan tahun 2019 di RSUD Kota Padang Panjang
- c. Melakukan analisis pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal tahun 2019 di RSUD Kota Padang Panjang
- d. Melakukan analisis pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2019 di RSUD Kota Padang Panjang

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep pengukuran kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

b. Manfaat Metodologis

Hasil penelitian dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya khususnya mengenai pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

c. Manfaat Aplikatif

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan bahan evaluasi bagi RSUD Kota Padang Panjang dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja sehingga dapat merumuskan strategi yang tepat untuk pencapaian sasaran dan tujuan rumah sakit. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pengalaman untuk dapat diterapkan di tempat kerja.



