

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tata kelola organisasi yang baik (good corporate governance) merupakan sebuah kondisi yang harus diwujudkan organisasi untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal. Perwujudan tata kelola organisasi yang baik dipengaruhi oleh kemampuan pemimpinnya dalam membawa dan mengajak semua sumberdaya yang dimilikinya pada tujuan organisasi yaitu visi dan misinya. Terdapat tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang diharapkan dari pihak internal maupun eksternal organisasi. Untuk dapat memenuhi tuntutan dan harapan tersebut, organisasi harus memiliki “keunggulan kompetitif”, yaitu suatu keunggulan organisasi yang tidak mudah disaingi oleh kompetitor. (Bidayati,2017)

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi didalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Menurut Mahsun (2013), Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut kemudian digunakan sebagai informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward dan punishment sistem (Ulum, 2009).

Pengukuran kinerja semakin menjadi topik yang menarik dibanyak Negara maju. Hal ini membuat perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif (Nurlaila, 2014). Permasalahan

yang timbul selama ini adalah pengukuran kinerjanya dilakukan secara tradisional, yaitu hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Seharusnya dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya dilihat dari sisi keuangan, tetapi juga sisi nonkeuangan. Karena jika hanya dengan melihat ukuran-ukuran keuangan dikhawatirkan tidak dapat memberikan gambaran yang real mengenai keadaan perusahaan (Nurlaila, 2014).

Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum. Diperlukan suatu sistem berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja yang baik harus mempunyai sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard yang dikembangkan merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan 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) dan
4. Learning and growth perspective (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Rumah Sakit Umum Pabatu merupakan Rumah Sakit Tipe C yang berada di Desa Kedai Damar Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Serdang Bedagai di Provinsi Sumatera Utara yang berdiri pada tahun 1994. Sejauh ini Rumah Sakit Umum Pabatu belum menerapkan metode Balanced Scorecard sebagai metode dalam pengukuran kinerja perusahaan, pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Pabatu hanya dilihat dari ukuran keuangan dan ukuran kinerja yang didasarkan pada standar pemerintah. Dalam pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Umum Pabatu menggunakan pengukuran kinerja pada ukuran keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan, sedangkan untuk standar pemerintah pihak rumah sakit menggunakan indikator-indikator standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah yakni Bed Occupancy Rate (BOR), Average Length of Stay (ALOS), Turn Over Interval (TOI), Net Death Rate (NDR), Gross Death Rate (GDR). Dalam pengukuran Kinerja pada sebuah perusahaan yang mengacu pada pengukuran kinerja dengan ukuran keuangan

dan indikator indikator yang terdapat dalam standar pelayanan yang ditetapkan pemerintah, pengukuran kinerja tersebut masih belum mampu mencerminkan kinerja rumah sakit yang sesungguhnya karena terdapat aspek lain yang belum masuk di dalam kriteria penilaian pada rumah sakit, misalnya seperti kepuasan pelanggan, retensi karyawan dan aspek-aspek lainnya yang masih dapat dijadikan indikator ukuran kinerja suatu perusahaan dalam menentukan kinerjanya sehingga dalam pengukuran kinerja rumah sakit dapat menyeluruh (komprehensif).

Pihak manajemen Rumah Sakit Umum Pabatu membutuhkan informasi tentang kinerja rumah sakit yang menyeluruh (komprehensif) demi pencapaian tujuan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang. Informasi kinerja yang tidak hanya mengacu pada aspek keuangan dan standar pelayanan nasional yang ditentukan oleh pemerintah tetapi juga indikator-indikator yang lain yang dapat dijadikan ukuran menyatakan apakah kinerja rumah sakit dikatakan baik atau buruk.

Untuk itu Rumah Sakit Umum Pabatu perlu melakukan pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan. Pengukuran kinerja Balanced Scorecard menyangkut empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Penggunaan metode Balanced Scorecard, sebagai metode pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Umum Pabatu akan memberikan gambaran kinerja rumah sakit dalam jangka panjang yang sangat berguna bagi pihak manajemen sebagai informasi yang menyeluruh bagi keberhasilan organisasi.

Balanced Scorecard sebagai suatu metode pengukuran kinerja dalam pelaksanaannya akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari tiga perspektif lain selain keberhasilan dari perspektif keuangan yaitu perspektif pelanggan dapat menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menguasai pelanggannya, baik dalam mempertahankan maupun menarik pelanggan baru selain itu dari perspektif ini rumah sakit mampu melihat bagaimana pandangan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit. Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, jika kinerja tingkat kepuasan pelanggan buruk dapat menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat kinerja keuangan terlihat baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pihak manajemen mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan

rumah sakit terhadap pelanggannya, hasil dari pengukuran perspektif ini dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Dari segi perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak rumah sakit dapat mengetahui bagaimana produktivitas karyawan dan bagaimana pemberian pengembangan pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas karyawan, sehingga hasil pengukuran perspektif dapat dijadikan sumber informasi dimana pihak manajemen perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil dari perspektif ini dinilai kurang baik. Hal ini dikarenakan organisasi bisnis harus terus meningkatkan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dari tujuan perusahaan. Hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Pabatu dapat dijadikan bahan evaluasi yang menyeluruh jika hasil dari pengukuran kinerja dari ke empat perspektif ini terdapat hasil yang kurang memuaskan sehingga kinerja dari Rumah Sakit Umum Pabatu dapat terus-menerus memperbaiki kinerjanya demi pencapaian tujuan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Pabatu bila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja RSU Pabatu periode 2018 -2020 dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

1.3.2 Tujuan Khusus

1. Mengetahui perspektif keuangan dinilai dengan berdasarkan *Balance Scorecard* dengan kinerja Rumah Sakit Umum Pabatu.
2. Mengetahui perspektif pelanggan dinilai dengan berdasarkan *Balance Scorecard* dengan kinerja Rumah Sakit Umum Pabatu.

3. Mengetahui perspektif proses bisnis internal dinilai dengan berdasarkan *Balance Scorecard* dengan kinerja Rumah Sakit Umum Pabatu.
4. Mengetahui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai dengan berdasarkan *Balance Scorecard* dengan kinerja Rumah Sakit Umum Pabatu.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Pihak Rumah Sakit
 - a. Bahan masukan dan informasi bagi manajemen terhadap pengembangan RSUD Pabatu dalam menyusun strategi bisnis rumah sakit.
 - b. Diharapkan dapat memberikan masukan bagi rumah sakit tempat penelitian dalam hal melakukan rencana strategis di rumah sakit.
 - c. Sebagai pengembangan bagi rumah sakit dalam hal memperbaiki strategi rumah sakit untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif
 - d. Bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit untuk meningkatkan mutu pelayanan pasien.
 - e. Bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kemampuan dan kepuasan kerja pegawai.
2. Bagi Institusi
 - a. Penelitian ini bermanfaat untuk menambah informasi, wawasan dan pengetahuan dibidang manajemen khususnya mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* bahan penelitian bagi mahasiswa di masa mendatang.
 - b. Dapat menjadi suatu model atau acuan dalam metoda penyusunan rencana strategi khususnya rencana strategi rumah sakit berbasis *balance scorecard* dan dapat dilanjutkan dengan penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kinerja berbasis *balance scorecard*.
3. Bagi masyarakat
 - a. Bagi masyarakat, secara teoritis dapat menjadi bahan penilaian dan secara praktis menjadi alat memotivasi masyarakat untuk menggunakan jasa layanan RSUD Pabatu.