

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggung jawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja institusi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah. Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat (Abdulmudy, 2015).

Para pemimpin dan manajer sektor publik di abad ke-21 menghadapi perubahan lingkungan strategis secara substansial. Semakin langkanya

persediaan sumber daya alam, semakin besarnya tuntutan akuntabilitas serta ketatnya persaingan dalam penyediaan layanan publik dari sektor swasta telah mengubah medan operasional (*operational landscape*) agenagen sektor publik. Konsep lama yang hanya mengukur kinerja sektor publik dari sudut efisiensi keuangan belaka sekarang sudah tidak memadai. fokus perhatian para manajer agen sektor publik kini mutlak juga diarahkan secara serempak pada kemampuan inovasi dalam memenuhi kebutuhan yang dikehendaki masyarakat. Disinilah letak pentingnya pengukuran kinerja sektor publik secara komprehensif. Kinerja mana yang sekarang harus didukung oleh kapasitas teknologi, pengetahuan, dan keterampilan pekerja serta inovasi baru sebagai kunci mencapaikinerja pelayanan yang optimal. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang handal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek aspek nonkeuangan.

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 oleh Kaplan dan Norton (2000) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya, yaitu:

- 1 *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan).
- 2 *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan).
- 3 *Internal Business Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal).

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

Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang merupakan salah satu rumah sakit yang berada di wilayah Kupang. Dalam beberapa tahun terakhir ini, RSUD S.K. Lerik Kupang menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal itu dapat dilihat dari pembangunan gedung-gedung baru yang semakin menunjang pelayanan kepada pasien. Selain itu, pelayanan askes dan jamkesmas yang sebelumnya harus diurus di kota Kupang, kini telah tersedia di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang, sehingga memudahkan pasien dalam mengaksesnya, terutama bagi pasien yang kurang mampu. Namun, di antara beberapa perkembangan yang ada, terdapat pula keluhan-keluhan tentang pelayanan yang di berikan oleh pihak rumah sakit, mulai dari sikap perawat dalam menghadapi pasien sampai penjelasan dokter yang kurang memadai. Olehnya itu, diperlukan sebuah sistem penilaian kinerja yang dapat menggambarkan seluruh aspek yang ada, sehingga tuntutan atas pertanggungjawaban penyelenggara rumah sakit sebagai salah satu instansi pemerintah dapat terpenuhi.

Retnani (2014) “Evaluasi Strategi Pendekatan *Balanced Scorecard* Untuk Meningkatkan Pertumbuhan Pendapatan RSUD Haji Surabaya”. Hasil penelitian ini bahwa perspektif keuangan cukup baik, perspektif pelanggan diukur berdasarkan kepuasan pasien, disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yng sangat baik, perseptkif proses bisnis internal, dikatakan sangat baik karena adanya inovasi untuk meningkatkan proses pelayanan kepada

pasien, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur berdasarkan tingkat retensi karyawan, pelatihan karyawan serta kepuasan menunjukkan sangat baik.

Sari (2015) “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya”. Hasil implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* merupakan hasil pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengukur kinerja menunjukkan bahwa kinerjanya baik.

Dengan dasar uraian tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang, kemudian akan dibandingkan dengan hasil pengukuran kinerja standar yang selama ini digunakan di RSUD S.K. Lerik Kupang tersebut. Hasil perbandingan tersebut, diharapkan dapat menjadi acuan agar RSUD S.K. Lerik Kupang dapat menjadi lebih baik dari sekarang.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang.

### **1.3 Persoalan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas adapun persoalan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan elemen perspektif keuangan dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang?
2. Bagaimana penerapan elemen perspektif pelanggan dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang?
3. Bagaimana penerapan elemen perspektif proses bisnis internal dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang?
4. Bagaimana penerapan elemen perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada persoalan diatas, adapun yang menjadi tujuan dan manfaat penelitian adalah:

#### **1. Tujuan**

- a. Mengetahui penerapan elemen persepektif keuangan dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang
- b. Mengetahui penerapan elemen persepektif pelanggan dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang.
- c. Mengetahui penerapan elemen persepektif proses bisnis internal dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang.

- d. Mengetahui penerapan elemen persepektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengukur kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kupang.

## 2. Manfaat

### a. Manfaat Akademik

Untuk memperluas wawasan dan mengembangkan pengetahuan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja pada rumah sakit serta sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

### b. Manfaat Praktis

#### 1) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan memberikan dapat menambah wawasan pengembangan ilmu pengetahuan tentang Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah S.K. Lerik Kota Kupang

#### 2) Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan dapat dijadikan referensi tambahan untuk melakukan penelitian yang serupa.