BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai Perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu Perusahaan tidak hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi juga non keuangan. Memperhatikan ukuran-ukuran keuangan atau finansial saja tidak akan memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan Perusahaan. Hal ini justru akan memberikan hasil yang meyesatkan. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan keempat aspek, antar lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balance scorecard*. Sejarah *balance scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan melalui suatu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Istilah *Balance scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balance* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balance*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur

secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka Panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun perencanaan dimasa yang akan datang.

Keempat perspektif diatas diukur dengan indikator kinerja yang saling melengkapi, dimana jika terjadi peningkatan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan dan kemampuan sistem informasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam perspektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan) pada akhirnya meningkatkan penjualan serta laba organisasi (perspektif keuangan). Dari hubungan tersebut dapat dilihat bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar dari perspektif lainnya. Peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila Perusahaan akan melakukan pelibatan gandaan kinerja, maka focus utama perhatian Perusahaan haruslah ditunjukkan pada peningkatan kinerja bidang non keuangan, karena disitulah keberhasilan kinerja keuangan dimulai.

Balance scorecard yang dalam penilaian kinerjanya, tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada entitas yang tidak hanya mencari keuntungan atau laba semata. Menurut Kaplan dan Norton (2007 : 7), walaupun focus dan aplikasi awal *balance scorecard* adalah sector swasta (entitas pencari laba), peluang *scorecard* untuk dipakai dalam

memperbaiki manajemen entitas pemertintah dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang mulai dari proses perencanaan strategis (*renstra*), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu *renstra* disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic-equity-quality*.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang merujuk pada beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan perihal pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced scorecard*. Pradibta & Yaya, (2018), penelitian pada RSUD Sleman. Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui kinerja RSUD Sleman menurut *Balanced scorecard* setelah adanya pemakaian asuransi badan penyelenggara jaminan sosial kesehatan, dan hasilnya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja RSUD Sleman setelah adanya pemakaian asuransi BPJS Kesehatan dari perspektif keuangan dengan mutu baik.

Penelitian selanjutnya Astuti, R. D., Afiff, A. Z., & Balqiah, (2018) berjudul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Studi Pada RSUD Salewangang Kabupaten Maros” memakai variabel perspektif *balanced scorecard* dan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional. Hasil dari penelitian tersebut yaitu poin perspektif keuangan khususnya RSUD Salewangang Kab. Maros adalah untuk mencukupi harapan dari pelanggan yaitu biaya yang murah dengan kualitas jasa dan pelayanan yang baik. Hasil penilaian kinerja perspektif pelanggan

dalam waktu empat tahun menunjukkan hasil yang baik, dimana terus mengalami peningkatan dan berkategori baik. Dengan begitu penilaian kinerja RSUD Salewanggang Kab. Maros berdasarkan prespektif balance scorecard menghasilkan kinerja yang cukup baik.

Karim Muqtasim Indra Wijaya (2013) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Sragen Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”. Hasil yang didapatkan penelitian ini bahwa pengukuran kinerja RSUD Sreagen memungkinkan menerapkan *Balanced Scorecard*. Hasil analisis pengukuran kinerja dengan metode pelayanan kesehatan adalah cukup, sedangkan hasil pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* adalah baik.

Fathoni, Indah Kusuma (2011) dengan judul “Analisis Penerapan Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RS”ABC)”. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap cukup, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit “ABC”

Rumah sakit Prof.Dr. W. Z Johanneses Kupang memiliki berbagai pelayanan Kesehatan antara lain pelayanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat dan pelayanan pendukunglainnya. Sebagai salah satu peyelenggara pelayanan Kesehatan, Rumah Sakit Prof.Dr.W.Z. Johanneses Kupang tidak lepas dari tuntutan untuk memberikan pelayanan Kesehatan yang bermutu

sesuai dengan tuntutan dan harapan Masyarakat sehingga pasien merasa puas terhadap pelayanan Kesehatan yang diberikan. Apalagi dengan ditetapkannya Prof. Dr. W. Z. Johanneses Kupang sebagai Badan Layanan Umum Daerah Penuh maka Prof. Dr. W. Z. Johanneses Kupang memiliki kesempatan yang lebih luas dalam mengelola keuangan secara mandiri untuk meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan.

Bertambah beberapa rumah sakit swasta di kota Kupang mendorong Rumah Sakit Prof. Dr. W. Z. Johanneses Kupang untuk meningkatkan kualitas baik dari sisi internal manajemen maupun dalam pelayanan kepada masyarakat. Hal ini dipicu dari persepsi masyarakat yang memandang bahwa Rumah Sakit milik pemerintah kurang memperhatikan kualitas pelayanan hingga kualitas manajemen.

Dari uraian yang telah di kemukakan, maka perlu memperhatikan kondisi tersebut penelitian yang dilakukan dengan menggunakan variable-variabel yang penting dalam pengukuran kinerja *balance scorecard* dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan dan karyawan, untuk memberikan informasi yang lebih akurat sebagai hal-hal yang penting untuk dijadikan suatu acuan terhadap Rumah Sakit Prof. Dr. W. Z. Johanneses Kupang.

Dengan informasi tersebut maka pihak manajemen Prof. Dr. W. Z. Johanneses Kupang dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sehingga pimpinan dapat memperbaiki kinerjanya di periode-periode berikutnya.

Dari latar belakang dan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian atas kinerja yang ada di Prof.Dr.W.Z. Johannes Kupang dengan menganalisa dengan menggunakan metode pendekatan *balance scorecard* yang dilakukan dalam upaya meningkatkan pelayanan kepada Masyarakat, dalam penelitian ini saya mengambil judul “**Analisis Kinerja Pemerintah Provinsi Kota Kupang Berbasis *Balance Scorecard* (BSC)**”.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang sebelumnya, dapat diruraikan masalah “Analisis Kinerja Rumah Sakit Prof.Dr.W.Z. Johannes Kupang menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*”.

1.3 Persoalan Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang telah diberikan sebelumnya, persoalan penelitian ini ialah:

1. Bagaimana kinerja RSUD PROF. DR. W. Z. JOHANNES KUPANG diukur menggunakan metode *balance scorecard*?
2. Apakah metode *balance scorecard* dapat mengukur dengan akurat terhadap kinerja para karyawan dan tingkat kepuasan pelanggan pada RSUD PROF. DR. W. Z. JOHANNES KUPANG?

1.4 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian

Berdasarkan persoalan penelitian sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja para karyawan dan mengevaluasi kinerja berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja yang diukur menggunakan metode *balance scorecard* pada RSUD PROF. DR. W. Z. JOHANNES KUPANG.

2. Manfaat Penelitian

Diharapkan bagi penelitian akan memberikan berbagai manfaat baik secara empiris, teoritis, maupun kebijakan diantaranya sebagai berikut

1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan mampu memperkuat penelitian sebelumnya dan memberikan informasi serta motivasi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya dalam bidang penelitian yang sama.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan bentuk aplikasi keilmuan yang telah diperoleh selama perkuliahan, oleh karena itu diharapkan mampu menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman peneliti untuk berfikir kritis serta tanggap dalam menghadapi dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi.

2. Bagi RSUD PROF. DR. W. Z. JOHANNES KUPANG

Dengan adanya penelitian ini diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi, perbandingan, dan bahan acuan bagi RSUD PROF. DR. W. Z. JOHANNES KUPANG dalam rangka upaya peningkatan kinerja pada tempat tersebut.