

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja adalah evaluasi atas perilaku seseorang, hasilnya antara lain untuk mengetahui seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya (1). Terdapat beberapa metode yang digunakan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan/organisasi diantaranya adalah 1) *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan menggunakan 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. 2) *Performance Pyramid System (PPS)* mengukur kinerja dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan perusahaan dengan indikator kinerja operasional. Namun, pendekatan ini tidak menyediakan mekanisme untuk mengidentifikasi indikator kinerja kunci dan juga tidak secara eksplisit mengintegrasikan konsep perbaikan terus-menerus. 3) *Activity-Based Costing (ABC)* mengukur kinerja dengan menganalisis biaya tidak langsung dalam perusahaan dan untuk menemukan kegiatan yang menyebabkan biaya-biaya tersebut. 4) *Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)* mengukur kinerja dengan motivasi dipandang sebagai suatu proses alokasi sumber daya ke seluruh tindakan, kelemahan dari ProMES adalah bahwa indikator tidak harus selalu diimbangi jika tujuan tidak seimbang. 5) *The Tableau de Bord (TdB)* yang memberikan manajer uraian dan parameter kunci untuk mendukung pengambilan keputusan yang memiliki dua implikasi penting, kelemahan terbesar yang mungkin berasal dari TdB adalah struktur yang tidak terdefinisikan (2).

Berdasarkan 5 (lima) metode pengukuran kinerja tersebut, peneliti tertarik menggunakan metode pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* karena *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif mengarahkan *performance* bisnis dengan menggunakan 4 (empat) perspektif (3).

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Permasalahan yang timbul selama ini adalah pengukuran kinerja hanya dilakukan dengan menitikberatkan pada sisi finansial saja, sedangkan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya dilihat dari sisi keuangan tetapi juga sisi nonfinansial. Menurut Kaplan dan Norton dalam Y. Suryani *et.al* (2016) menjelaskan bahwa “*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran yang dapat dilihat pada 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan” (4).

Menurut Norpatiwi dalam I. Mulyasari *et al.*, (2020) tentang rumah sakit yaitu tempat yang memberikan pelayanan jasa yang selain mempunyai misi sosial juga fungsi secara bisnis sehingga dapat bertumbuh dan berkembang dengan tuntutan pelayanan yang bermutu sehingga strategi dan kinerja rumah sakit berorientasi pada keinginan pasien. Oleh karena itu suatu pengukuran kinerja penting digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi hasil kerja dari tahun sebelumnya.

Hartuti dan A. Slamet (2017) menggunakan konsep *balanced scorecard* dalam penelitiannya karena sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, kinerja perusahaan akan terlihat secara keseluruhan dari aspek keuangan dan non keuangan. Hasil penelitian tersebut yaitu kinerja pada perspektif keuangan dinilai baik dengan menciptakan nilai tambah bagi pemilik modal. Kinerja perspektif pelanggan dinilai cukup baik. Perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai baik. Tingkat pelatihan karyawan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rendah, dan retensi karyawan dinilai cukup baik(6).

Ni Wayan Yoshi A. dan I Putu Sudana (2016) dalam penelitiannya menggunakan konsep *balanced scorecard* karena konsep tersebut secara eksplisit menjelaskan keterkaitan antara strategi dengan pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan juga karena pengukuran kinerja yang dilakukan selama ini pada Badan Rumah Sakit Umum Tabanan belum memiliki kajian yang

mengaitkan antara ukuran kinerja dengan strategi yang telah ditetapkan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan strategi peningkatan kinerja keuangan dapat tercapai dengan baik sedangkan strategi peningkatan mutu pelayanan belum mencapai hasil yang diinginkan karena kualitas pelayanan yang kurang baik (7).

Dewi Astuty MS (2017) menggunakan konsep *Balanced scorecard* yang dinilai cocok untuk organisasi sektor publik yaitu pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Salewangang Kabupaten Maros sebagai salah satu instansi pemerintah karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial tetapi juga pada aspek kualitatif dan non finansial. Berdasarkan hasil penelitiannya menjelaskan nilai rata-rata untuk masing-masing dengan pendekatan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik.(8)

Moris Delmi Halma (2016) menggunakan konsep *Balanced scorecard* dalam penelitiannya karena selama ini pengukuran kinerja RSUD Tanjung Pura hanya dilakukan pada kinerja keuangan. Pada konsepnya *Balanced scorecard* menjelaskan 4 (empat) perspektif yang harus diukur pada kinerja suatu rumah sakit untuk menjadi sebuah rekomendasi dalam meningkatkan mutu pelayanan di rumah sakit. Pada hasil penelitiannya dijelaskan kinerja perspektif keuangan sudah ekonomis dan efisien pada tahun 2013 – 2015, sedangkan kinerja keuangan juga sudah efektif tahun 2013 – 2015. Kinerja rumah sakit dari perspektif pelanggan untuk persentase retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan sudah baik. Kinerja dari perspektif bisnis internal tahun 2013 – 2015 kurang baik yaitu dengan persentase nilai BOR, BTO, TOI, tidak sesuai dengan standar Departemen Kesehatan. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan persentase yang baik pada tahun 2013 - 2015. (9)

Iis Biyati (2013) menggunakan konsep *Balanced scorecard* dalam penelitiannya karena RSUD Rokan Hulu merupakan salah satu instansi pemerintah pada bidang jasa yang penilaian kinerjanya hanya menitikberatkan pada kinerja keuangan saja dalam hal ini kinerja tersebut tidak menggambarkan keberhasilan rumah sakit secara keseluruhan. Pada hasil penelitiannya dijelaskan kinerja keuangan RSUD Rokan Hulu menggunakan Laporan Realisasi Anggaran (LRA)

dengan item belanja, yaitu realisasi anggaran belanja adalah sangat baik. Kinerja *Customer* adalah cukup baik. Kinerja proses bisnis internal RSUD Rokan Hulu dengan indikator proses operasional adalah baik dan tingkat inovasi adalah tidak baik. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.(10)

Berdasarkan 5 (lima) penelitian tersebut diatas dapat menjelaskan bagaimana pentingnya pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi/perusahaan dalam hal ini rumah sakit dengan melihat pada 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Selama ini pengukuran kinerja masih mengkategorikan sisi finansial sebagai salah satu pengukuran kinerja dari suatu rumah sakit, sedangkan masih banyak aspek yang berkontribusi pada kemajuan suatu rumah sakit. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* manajer perusahaan/rumah sakit diharapkan dapat mengukur bagaimana bisnis dilakukan dengan baik dengan memperhatikan 4 (empat) perspektif tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk mengetahui apakah penerapan *Balanced Scorecard* dapat menjadi tolak ukur kinerja rumah sakit dengan menggunakan metode *systematic review* yang berjudul “**A Systematic Review: Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit**”.

1.2 Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Mengetahui Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit.

2. Tujuan Khusus

- a. Mendeskripsikan perspektif keuangan berdasarkan *balanced scorecard*
- b. Mendeskripsikan perspektif pelanggan berdasarkan *balanced scorecard*
- c. Mendeskripsikan perspektif proses bisnis internal berdasarkan *balanced scorecard*

- d. Mendeskripsikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan *balanced scorecard*
- e. Mendeskripsikan kinerja rumah sakit berdasarkan 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*