BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, tuntutan atas kinerja pelayanan publik yang baik menjadi semakin terkemuka. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi, yang dapat mencerminkan baik atau tidaknya pengelolaan suatu organisasi publik dalam melayani masyarakat.

Rumah sakit merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa dimana tujuan utamanya lebih mementingkan masyarakat. yaitu untuk memberikan pelayanan kesehatan dalam bentuk perawatan, pemeriksaan, pengobatan, tindakan medis dan tindakan diagnosa lainnya yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Undang-Undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit yang mengamanatkan bahwa rumah sakit yang didirikan oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah harus dikelola dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLU) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dengan menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Dengan diberikannya fleksibilitasi dalam hal pengelolaan, maka instansi yang menerapkan PPK BLU (Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum) dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja pelayanannya.

Peraturan Menteri Dalam Negri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah menegaskan bahwa Badan Layanan Umum Daerah dalam pelaksanaan kegiatannya harus mengutamakan efektivitas dan efisiensi serta kualitas pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. Amanat tersebut berlaku bagi rumah sakit pemerintah daerah sebagai Badan Layanan Umum Daerah yang berperan dalam penyediaan jasa pelayanan kesehatan bagi masyarakat daerah.

Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo sebagai salah satu jenis instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik yang sudah menerapkan Badan Layanan Umum Daerah secara penuh, yang merupakan lini utama dalam pembangunan kesehatan masyarakat. Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan sebaik mungkin yang bersifat dasar, spesialistik, dan subspesialistik untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen komprehensif yang dimulai dari proses perencanaan strategik.

Suatu perencanaan strategik dikatakan baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic – equity – quality*. Artinya, rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien melayani masyarakat dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Rumah sakit juga dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang memuaskan, professional dan dengan tarif yang kompetitif. Maka diperlukan suatu sistem manajemen yang berbasis kinerja (Utama, 2012)

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan saja.

Keberhasilan seorang manajer sebuah rumah sakit tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya seminimal mungkin, akan tetapi untuk mengukur kinerja rumah sakit diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengukuran kinerja seharusnya tidak dilakukan hanya dari segi keuangan saja, namun juga melibatkan non keuangan (Putri, dkk., 2017)

Rumah sakit umum daerah merupakan instansi dibawah naungan pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dengan memberikan pelayanan jasa kesehatan. Pelayanan kesehatan rumah sakit lebih mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum daerah merupakan salah satu instansi pemerintah yang harus memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial dan non-finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek rumah sakit yang dapat mempengaruhi mutu pelayanan yang diberikan. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk mengukur kinerja rumah sakit baik perspektif finansial dan perspektif non-finansial (Utama, 2012). Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan Febrianto (2015) bahwa *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi nirlaba karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif finansial melainkan juga aspek kualitatif non-finansial dari segi

pelayanannya. Hal tersebut sejalan dengan bidang jasa yang menempatkan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* dirancang untuk digunakan pada organisasi yang bersifat mencari laba, namun kemudian berkembang dan diterapkan pada organisasi nirlaba. Terdapat perbedaan yang signifikan terhadap penggunaan pada organisasi laba dengan organisasi nirlaba, diantaranya: pada organisasi laba perspektif finansial adalah tujuan utama dari perspektif yang ada, sedangkan pada organisasi nirlaba perspektif konsumen merupakan tujuan utama dari perspektif yang ada. Persfektif finansial dalam organisasi laba adalah berupa finansial atau keuntungan, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif finansisal adalah pertanggungjawaban keuangan mengenai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat (Sekarwegati & Effendi, 2013)

Balanced Scorecard merupakan suatu mekanisme pada sistem manajemen yang didalamnya mampu menerjemahkan visi dan menjelaskan mengenai misi serta strategi dari suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan tersebut. Sehingga *balanced scorecard* menjadi salah satu alat manajemen yang terbukti membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. *Balanced Scorecard* mempunyai 4 perspektif yaitu: (1) perspektif finansial; (2) perspektif pelanggan; (3) perspektif proses bisnis internal; dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Anitasari, 2017)

Penggunaan metode *Balanced Scorecard,* sebagai metode pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo 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 keempat perspektif tersebut. Pada perspektif keuangan, organisasi harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangannya terus stabil. Pada perspektif pelanggan, dapat menunjukkan keberhasilan organisasi dengan mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, jika tingkat kepuasan pelanggan buruk maka dapat menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun kinerja keuangan terlihat baik. Pada perspektif proses bisnis internal pihak manajemen mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit terhadap karyawannya, Pada perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak rumah sakit dapat mengetahui bagaimana produktivitas karyawan dan pemberian pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas karyawan, sehingga hasil pengukuran perspektif ini dapat dijadikan sumber informasi dimana pihak manajemen rumah sakit perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil pengukuran perspektif ini kurang baik.

Mutu pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo sejauh ini dapat dikatakan kurang memuaskan bagi para pelanggan Rumah Sakit, hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi rendahnya mutu pelayanan RSUD Sidoarjo, yaitu meliputi faktor internal atau manajemen pelayanan yang berada dilapangan diantaranya terdapat banyak keluhan pelayanan di RSUD Sidoarjo yang tidak memuaskan, tidak adanya keramahan kepada para pelanggan Rumah Sakit dan adanya keterbatasan pada beberapa instalasi unit kesehatan yang memang minimnya tenaga medis.

Table 1.1

Keluhan Terhadap Pelayanan RSUD Sidoarjo Tahun 2019

No.	Keluhan Pelanggan	Jumlah
1.	Pelayanan perawat di IGD kurang baik.	3
2.	Tidak ramahnya *security* RSUD Sidoaro.	2
3.	Staf karyawan yang kurang ramah, dan sopan, serta kurang jelas dalam memberikan informasi.	4
4.	Pelayanan Dokter di Poli Bedah Umum kurang baik.	2
5.	Kurangnya Dokter Endoskopi	1

Sumber: RSUD Sidoarjo (2019) Hasil Olahan Peneliti

Dengan demikian, berdasarkan beberapa permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa banyaknya keluhan dari para pelanggan Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo maka dari dalam sistem manajemen membuat suatu penilaian terhadap kinerja pelayanan Rumah Sakit, penilaian yang sudah dilakukan ialah dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard* yang dinilai cukup efektif dan efisien namun ada beberapa perspektif yang belum maksimal diterapkan yaitu perspektif non keuangan meliputi pelayanan pelanggan dan juga proses bisnis internal dalam manajemen Rumah Sakit.

Melihat fenomena tersebut, maka perlu digunakan metode alternatif yang dapat membantu pengukuran kinerja RSUD Sidoarjo dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat dan terukur karena tidak hanya menitik beratkan pada pengukuran kinerja keuangan tetapi juga non keuangan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul **"Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo Yang Sudah Berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Secara Penuh"** dengan harapan dapat memberikan masukan manajemen rumah sakit dalam pengambilan keputusan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka topik permasalahan yang akan diangkat oleh peneliti adalah "Bagaimana analisis kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo yang berstatus Badan Layanan Umum Daerah?"

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo yang berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan penelitian ini, diharapkan akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Instansi,

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang dapat digunakan sebagai referensi dalam pengukuran kinerja dimasa yang akan datang.

2. Bagi kalangan umum

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit yang telah berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini bermanfaat untuk menambah kepustakaan dan memberi pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai pengendalian manajemen alternative yang mendorong pencapaian tujuan suatu organisasi publik.

4. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadikan motivasi untuk mempelajari lebih dalam mengenai kegunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja yang strategis pada perusahaan, dan mengetahui bagaimana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada pemerintahan serta meningkatkan kemampuan dalam memecahkan suatu masalah dalam praktek dengan pengetahuan yang diperoleh selama dibangku kuliah.