

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini sebuah organisasi dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam mengelola sebuah organisasi. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai dan evaluasi perlu adanya penilaian kinerja dalam organisasi tersebut untuk meningkatkan mutu pelayanan yang dapat mengikuti perkembangan teknologi dan pengetahuan.

Pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mengukur kinerja dan mengevaluasi hasil hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh organisasi tersebut, salah satunya adalah rumah sakit. Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Permenkes Nomor 3 Tahun 2020).

Dalam *World Health Organization* (WHO), rumah sakit merupakan institusi yang merupakan bagian integral dari organisasi kesehatan dan organisasi sosial berfungsi mengadakan pelayanan kesehatan yang lengkap, baik kuratif maupun preventif bagi pasien rawat jalan dan rawat inap melalui kegiatan pelayanan medis serta perawatan. Supartiningsih (2017) juga mendefinisikan rumah sakit adalah suatu organisasi yang dilakukan oleh tenaga medis professional yang terorganisir

baik dari sarana prasarana kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien.

Dalam pengelolaan rumah sakit terdapat manajemen yang dituntut untuk bekerja secara profesional demi berkembangnya rumah sakit dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan terhadap pasien yang berobat di rumah sakit. Rumah sakit juga harus melakukan perbaikan terhadap kinerja agar dapat bersaing dengan rumah sakit swasta lainnya dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan. Manajemen rumah sakit sendiri adalah sebuah koordinasi yang dilakukan, dari berbagai sumber daya yang ada melalui proses perencanaan, pengorganisasian dan juga adanya kemampuan mengendalikan untuk memperoleh sebuah tujuan.

(<https://omnicare.co.id/blog/tag/fungsi-manajemen-rumah-sakit/>)

Menurut Darmawan Dony & Indrawati (2019) selama ini pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional yang berfokus pada aspek keuangan sehingga mengabaikan kinerja dari aspek non keuangan. Pengukuran kinerja yang hanya dari aspek saja masih dianggap belum mampu memberikan upaya-upaya apa saja yang dilakukan untuk mengambil suatu keputusan jangka panjang dalam meningkatkan kinerja rumah sakit. Pengukuran kinerja yang hanya dilihat dari aspek keuangan akan menghilangkan sudut pandang dari aspek non keuangan. Dengan melakukan keseimbangan antara pengukuran kinerja aspek keuangan dan non keuangan akan dapat membantu rumah sakit dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerja manajemen rumah sakit secara keseluruhan.

Adanya kekurangan dalam mengukur kinerja rumah sakit maka diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* yang diharapkan dapat membantu dalam memperbaiki sistem pengukuran kinerjanya. *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan–tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolok ukur kinerja yang saling berhubungan (Hadiansah et al., 2021). *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya untuk mengetahui kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja non keuangan.

*Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Konsep *balance scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (2000) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja yang digunakan oleh manajemen di perusahaan untuk mengukur kinerja baik finansial maupun non finansial. Terdapat empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran (Menna & Temesvari, 2022). *Balanced scorecard* pada awalnya hanya diperuntukkan bagi organisasi swasta, kemudian belakangan ini berkembang ke organisasi publik/pemerintah. Rumah sakit sebagai salah satu organisasi pelayanan kesehatan yang status pengelolaannya terdapat di sektor swasta maupun pemerintah juga

menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pelayanannya (Bharata et al., 2019).

Adanya kekurangan dalam pengukuran kinerja rumah sakit ini, maka dengan adanya konsep *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu rumah sakit ini dalam memperbaiki sistem pengukuran kerjanya. Konsep *balance scorecard* menjadi suatu sarana untuk mengkomunikasikan perspesi strategi dalam suatu rumah sakit secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak.

Berdasarkan latar belakang di atas untuk memberi gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja, maka obyek penelitian yang dipilih oleh penulis adalah Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya yang secara khusus bergerak dalam bidang jasa pelayanan. Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya sebagai jasa pelayanan kesehatan publik diharapkan dapat menunjukkan kemampuan dan kinerja yang baik. Untuk melakukan fungsi tersebut Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya harus meningkatkan kerjanya.

Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya merupakan salah satu Instansi Pemerintah Kota Surabaya yang bergerak di bidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha Rumah sakit Umum Daerah Haji Surabaya bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya sebagai salah salah satu Instansi Pemerintah Kota Surabaya harus mampu memberikan tanggung jawab baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah dan masyarakat

sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya**”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan *balance scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya?”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yakni:

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi peneliti, untuk mendapatkan pengalaman atau pengetahuan dalam melakukan penelitian tentang *balanced scorecard* dan melatih diri dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh.

- b. Bagi akademis dapat menambah informasi sumbangan pemikiran dan bahan kajian penelitian tentang *balanced scorecard*.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi manajemen perusahaannya sebagai bahan acuan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya untuk meningkatkan kinerjanya dengan melihat dari 4 perspektif.
- b. Bagi perusahaan lain dapat memberikan gambaran yang luas mengenai pentingnya penerapan *balance scorecard* untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

## 1.5 Sistematika Penulisan Proposal

Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam proposal penelitian ini antara lain :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dan fenomena yang terjadi yang menjadikan alasan untuk melakukan penelitian. Bab ini memiliki beberapa sub bab yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan proposal.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian saat ini, telaah teori yang menjadi latar

belakang penelitian, dan terdiri dari beberapa sub bab yaitu hubungan antar variabel, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai rancangan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukurannya, instrumen penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran latar penelitian, temuan penelitian serta pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran – saran yang diberikan dari hasil penelitian yang dilakukan.