

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 147/MENKES/PER/I/2010 menyatakan bahwa Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Sedangkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.983/Men.Kes/SK/XI/1992 menyatakan bahwa Rumah Sakit adalah salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan suatu upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan atau mementingkan upaya penyembuhan dan pemulihan yang telah dilaksanakan secara serasi dan terpadu oleh pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta upaya perbaikan.

Firman Allah SWT dalam Al-Qur'an yang dapat dijadikan rujukan dalam pengukuran kinerja adalah Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan katakanlah “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu

akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Dalam ayat ini menjelaskan dalam kita melakukan pekerjaan ingatlah Allah SWT yang selalu melihat dan menilai kita tentang pekerjaan kita dan juga Rasul dan orang-orang mukmin lainnya maka kita harus melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan bermanfaat bagi masyarakat, karena dengan melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin akan mendapatkan penilaian kerja yang baik maka akan mendapatkan hasil yang baik pula.

Pengukuran kinerja yang hanya ditekankan pada aspek finansial saja sudah dirasa tidak lagi memadai. Suatu organisasi diharuskan melakukan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek finansial saja juga dalam aspek non finansial, hal ini dimaksudkan untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Untuk mencapainya suatu tujuan organisasi maka harus adanya sistem manajemen yang baik dalam suatu organisasi tersebut agar dapat berkembang dan bersaing dengan baik.

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Masyarakat dalam organisasi sektor publik merupakan pelanggan yang wajib untuk diberi pelayanan terbaik sehingga untuk mencapai kepuasan pelanggan, sangat perlu adanya pola pikir yang ditanamkan kepada para pengelola organisasi sektor publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan telah tercapainya peningkatan pendapatan namun tidak diimbangi dengan

peningkatan kepuasan masyarakat hal ini belum menunjukkan keberhasilan organisasi sektor publik.

Untuk melihat keberhasilan organisasi sektor publik maka harus diidentifikasi secara menyeluruh terutama dilihat dari keberhasilan memenuhi kebutuhan masyarakat. Pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik dapat dimodifikasi sesuai kebutuhan sehingga dapat untuk menilai kinerja akuntabilitas publik dengan sebenarnya. *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam berbagai cara untuk mendeteksi ketercapaian organisasi sektor publik dalam melayani masyarakat.

*Balanced Scorecard* merupakan pendekatan baru terhadap manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1990-an. *Balanced Scorecard* adalah salah satu sistem manajemen yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan sistem prespektif yang memberikan informasi kepada manajer mengenai pandangan bisnis secara cepat dan komprehensif. Termasuk prespektif keuangan yang memaparkan hasil dari tindakan yang sudah diambil. Melengkapi prespektif keuangan dengan prespektif operasional pada kepuasan pelanggan, prespektif internal dan inovasi organisasi dan perbaikan kegiatan operasional merupakan tindakan yang mendorong kinerja keuangan masa depan.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara tepat, cepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja suatu organisasi. Ada empat aspek-aspek yang diukur dalam metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam *balanced scorecard* keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

Mahmudi (2010:15), mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* sangat cocok untuk organisasi nirlaba dikarenakan tidak hanya melihat dari aspek-aspek kuantitatif dan finansial melainkan juga melihat dari aspek-aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal ini sangat selaras dengan prinsip organisasi nirlaba yaitu tidak menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, melainkan pelayanan yang bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam prakteknya, Rumah Sakit tidak mengutamakan mengambil keuntungan sehingga Rumah Sakit harus mengutamakan prinsip efisiensi anggaran yang optimal. 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.

Di Indonesia masih banyak Rumah Sakit yang tidak memperhatikan pelayanannya, sehingga para pelanggan atau pasien lebih memilih berobat di luar negeri karena masih kurangnya pelayanan Rumah Sakit di Tanah Air. Kurangnya peralatan medis yang dimiliki dan kurangnya komunikasi dokter dengan pasien dan keluarganya untuk menjelaskan masalah penyakit adalah salah satu faktor penyebab utama pasien memilih berobat ke luar negeri. Di Medan pelayanan medis yang diberikan Rumah Sakit masih buruk. Kepala Dinas Kesehatan kota Medan, Usma Polita Nasution mengatakan, dari 90 rumah sakit swasta 25% diantaranya belum memenuhi standar pelayanan minimal. Hal ini menyebabkan kurang optimalnya pelayanan medis yang diberikan, sehingga banyak masyarakat yang berobat keluar negeri. Sekitar 400-500 orang warga Medan berobat keluar negeri setiap bulannya (Sindo, 12 Desember 2014). Selain itu di Surabaya, banyak pasien yang berobat ke sebuah rumah sakit di Surabaya pelayanan yang diberikan tidak sesuai harapan pasien. Dimana mereka dilayani dengan wajah judes dan bahkan ada pasien yang mendaftar ditinggal telepon para pelayan yang menunggu. (Sindo, 28 Maret 2016).

Dilihat dari kurangnya pelayanan Rumah Sakit di Indonesia maka pengukuran kinerja terhadap Rumah Sakit sangatlah penting dan wajib dilakukan. Pengukuran kinerja harus dilaksanakan di dalam Rumah Sakit

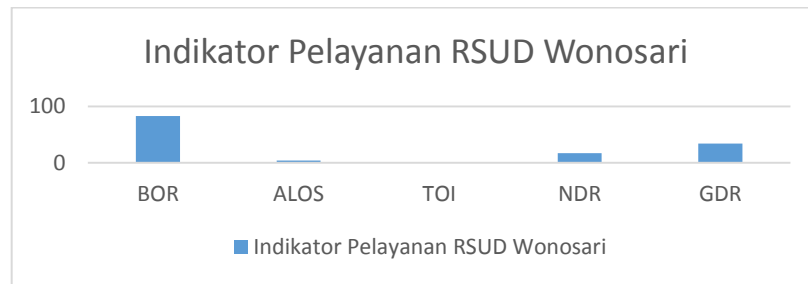
agar dapat memberikan informasi kepada manajer Rumah Sakit tentang kinerja yang ada dalam Rumah Sakit tersebut. Jika masih ada kinerja yang belum optimal maka harus lebih ditingkatkan kinerja tersebut dan jika sudah ada kinerja yang sudah optimal maka harus dipertahankan. Sehingga pelayanan di Rumah Sakit menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aditama dan Kiswara (2013) mengenai analisis kinerja komprehensif dengan *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa pada Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Perlman (2013) tentang *causal relationships in the balanced scorecard: a path analysis approach* bahwa dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis jalur untuk

mempelajari hubungan kausal antara ukuran kinerja yang spesifik sesuai dengan empat perspektif *balanced scorecard*. Peneliti mengamati bahwa organisasi belajar secara substansial dalam peningkatan proses internal di tahun yang sama. Pertumbuhan organisasi, yang diwujudkan dalam pengembangan dan produksi produk-produk inovatif dan berteknologi canggih, berhubungan dengan peningkatan penjualan ditahun berikutnya. Pelayanan pelanggan akan meningkatkan laba ditahun yang sama.

RSUD Wonosari, Kabupaten Gunungkidul adalah tujuan peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja dalam rumah sakit tersebut menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan melihat dari empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran karena dilihat dari kondisi rumah sakit tersebut bahwa pelayanan di RSUD Wonosari masih harus banyak dilakukan perbaikan. Hal ini dikarenakan masih kurangnya fasilitas yang dimiliki Rumah Sakit seperti jumlah kamar, tenaga medis, dokter spesialis, dan peralatan yang dimiliki. Masih ada petugas yang merangkap dalam memberikan pelayanan yang seharusnya dalam tiap ruangan minimal ada satu petugas dan masih kurangnya dokter spesialis yang standarnya satu layanan terdapat tiga dokter spesialis, dari empat layanan utama yakni penyakit dalam, obsgyn, anak, saraf dan bedah, baru poli anak yang memiliki tiga dokter spesialis.



**Gambar 1.1**  
**Indikator Pelayanan RSUD Wonosari Kabupaten Gunungkidul Tahun 2015**

Sumber: [www.sirs.buk.depkes.go.id](http://www.sirs.buk.depkes.go.id)

Pada gambar 1.1 kinerja RSUD Wonosari tahun 2015 menunjukkan bahwa tingkat efektivitas yang dicapai oleh RSUD Wonosari yaitu Bed Occupancy Ratio (BOR) sebesar 83% bahwa tingkat pemanfaatan tempat tidur RSUD Wonosari sudah ideal dikarenakan nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85%. Average Length of Stay adalah 4 hari maka rata-rata lama rawat pasien di RSUD Wonosari belum ideal karena nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Turn Over Interval (TOI) sebesar 0,81 hari bahwa rata-rata tempat tidur tidak ditempati dari telah terisi ke saat terisi berikutnya sudah ideal karena nilai ideal TOI 1-3 hari. Net Death Rate (NDR) RSUD Wonosari sebesar 17% jadi nilai pasien meninggal 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar adalah 17 maka hal ini ideal karena nilai NDR yang ideal adalah kurang dari 25 per 1000 penderita keluar. Gross Death Rate (GDR) RSUD Wonosari sebesar 34% bahwa angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita adalah 34 hal ini adalah ideal karena nilai GDR yang ideal adalah tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar.



Berdasarkan dari permasalahan di atas maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa untuk melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan *Balanced Scorecard Method* pada RSUD Wonosari Kabupaten Gunungkidul. Penelitian ini untuk melihat tingkat kinerja dari RSUD Wonosari dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Sehingga dapat memberikan gambaran bagi manajer tentang tingkat kinerja yang telah dicapai dan juga dapat memberikan masukan pada perspektif mana yang harus di evaluasi. Selain itu penelitian ini untuk mengetahui korelasi dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian untuk melihat suatu kesuksesan kinerja di dalam rumah sakit dengan mengambil judul penelitian “**KEY SUCCES FAKTOR KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD METHOD (Survey pada aparatur dan pasien di RSUD Wonosari Kabupaten Gunungkidul)**”.

## **B. Batasan Masalah**

Penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan dibatasi oleh beberapa hal dimana penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yang berfokus pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain:

1. Seberapa besar korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Prespektif Proses Bisnis Internal?
2. Seberapa besar korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Pelanggan?
3. Seberapa besar korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Keuangan?
4. Seberapa besar korelasi Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Pelanggan?
5. Seberapa besar korelasi Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Keuangan?
6. Seberapa besar korelasi Perspektif Pelanggan terhadap Perspektif Keuangan?

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal.

2. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Pelanggan.
3. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Keuangan.
4. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar korelasi Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Pelanggan.
5. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar korelasi Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Keuangan.
6. Untuk menguji dan membuktikan secara empiris seberapa besar korelasi Perspektif Pelanggan terhadap Perspektif Keuangan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memeberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan khususnya bagi akuntansi umum, hasil penelitian ini diharapkan menambah kepustakaan yang bersifat empiris mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, antara lain:

### a. Bagi RSUD Wonosari

Penelitian ini bermanfaat sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja.

### b. Bagi Perguruan Tinggi

Memerikan informasi kepada Perguruan Tinggi tentang konsep pengukuran kinerja Rumah Sakit menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### c. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman serta untuk menerapkan teori-teori perkuliahan ke dalam dunia kerja dan memberi gambaran nyata tentang dunia kerja khususnya pengukuran kinerja dengan pendekatan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### d. Bagi Masyarakat

Memerikan informasi kepada masyarakat tentang bagaimana kinerja Rumah Sakit yang di ukur menggunakan metode *Balanced Scorecard*.