

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Rumah Sakit Umum Daerah adalah salah satu organisasi sektor publik yang dibuat untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat karena pelayanan merupakan bagian penting dari mencapai kepuasan masyarakat yang semakin meningkat. Menggunakan layanan RSUD waluyo Jati untuk berobat sesuai dengan tujuan organisasi sektor publik, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan umum, sehingga masyarakat dapat mengharapkan perilaku yang lebih cepat, tepat, murah, dan memuaskan. Selain itu, dalam era reformasi, pelayanan umum harus transparan dan tidak diskriminatif dengan menerapkan prinsip-prinsip efisiensi dan akuntabilitas. RSUD Waluyo Jati

RSUD Waluyo Jati merupakan salah satu instansi dibawah naungan pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dengan memberikan pelayanan jasa kesehatan. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi dengan lebih mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai salah satu instansi pemerintah yang harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. selain itu alasan tersebut juga masih belum adanya studi yang meneliti tentang kinerja dari rumah sakit yang dengan mempertimbangkan kinerja finansial dan non finansial, Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit tetapi juga aspek non finansialnya.

Kinerja (*performance*) adalah suatu tingkat keberhasilan yang mewujudkan suatu pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan, misi, dan visi, organisasi yang tertua dalam strategis planning suatu organisasi, kinerja juga sering digunakan untuk menyebut Tingkat keberhasilan individu atau kelompok

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi

bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja adalah upaya untuk mengaitkan strategi dengan tindakan yang diambil untuk mencapai target tertentu. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian organisasi karena mereka dapat diperkuat dengan penerapan sistem reward dan hukuman (Ulum, 2009).

Dalam sistem manajemen tradisional, pengukuran kinerja hanya berfokus pada aspek keuangan karena pengukuran keuangan mudah dilakukan. Akibatnya, kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem untuk mengukur Sementara kinerja yang berkaitan dengan aspek keuangan sangat diakui, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dari sistem pengukuran konvensional yang berfokus pada elemen keuangan.

Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan sehingga sangat penting untuk digunakan sebagai titik acuan. Perusahaan saat ini hanya berfokus pada hasil akhir, yang berarti bahwa jika mereka digunakan, mereka tidak akan mendapatkan hasil yang cukup. Di abad teknologi dan komunikasi. Saat ini, pengukuran kinerja dilakukan untuk menilai kinerja dan mengumpulkan informasi tentang upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efektivitas seluruh proses bisnis perusahaan. Untuk mengatasi ketidaksesuaian antara pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan, diciptakan model pengukuran kinerja yang mencakup aspek non-keuangan juga, yaitu *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada tahun 1996, Robert S. Kaplan dan David P. Norton membuat *Balance Scorecard*, suatu sistem kinerja yang lebih komprehensif yang menggabungkan konsep pengukuran kinerja dengan empat perspektif, termasuk perspektif keuangan, pandangan pelanggan, pandangan proses bisnis internal, dan pandangan pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat sistem pengukuran tersebut memiliki tolak ukur yang saling berkaitan yang melihat aspek kinerja dan non-

keuangan. Menurut Sharma (2009), *balance scorecard* adalah alat penting untuk manajemen pengukuran non keuangan sangat penting karena banyak data non keuangan yang bersifat kualitatif yang berkaitan dengan operasi perusahaan dan hubungannya dengan lingkungan eksternalnya, yang sangat memengaruhi keberlangsungan perusahaan. Menurut Robert S. Kaplan David P. dan Norton (2020), ukuran keuangan dan non-keuangan tidak dapat berfungsi bersama. Pengukuran non-keuangan memungkinkan perusahaan untuk menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk tugas-tugas yang berkaitan dengan operasi sehari-hari. Data yang dikumpulkan oleh ukuran-ukuran ini dapat memberi tahu Anda di mana perbaikan perlu dilakukan dan mendorong Anda untuk mencapai tujuan keuangan.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuantujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Robert S. Kaplan David P. dan Norton (2020)). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Robert S. Kaplan David P. dan Norton (2020)).

1. Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Berdasarkan observasi penelitian diatas mendorong untuk melakukan penelitian dengan judul “ **PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* (BSC)**”

## **SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA DI RSUD WALUYO JATI KABUPATEN PROBOLINGGO”.**

### **1.2 Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini akan membuat rumusan masalah agar lebih fokus. Rumusan masalah yang diajukan adalah: “Bagaimana pengukuran kinerja RSUD Waluyo Jati dengan menggunakan *balance scorecard*”.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka akan disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah ”untuk menjelaskan pengukuran kinerja RSUD Waluyo Jati dengan menggunakan *balance scorecard*”.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

#### **2. Bagi pihak Rumah Sakit**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik maupun dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.

#### **3. Bagi pemerintah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan mengenai pengukuran kinerja pada instansi-instansi pemerintah daerah agar lebih komprehensif mencakup semua aspek.