

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tingkat persaingan perusahaan di abad ke-21 ini semakin ketat sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas. Hal ini tentu juga mempengaruhi persaingan di dunia usaha, baik bagi perusahaan yang mengutamakan profitabilitas maupun perusahaan non profit. Pada perusahaan non profit lebih mengutamakan pada upaya peningkatan produktivitas sesuai dengan visi dan misi perusahaan tersebut untuk ikut bersaing dengan perusahaan sejenis. Untuk mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan yang mulai menata ulang strategi persaingan mereka dengan melakukan kajian terhadap tujuan stratejik perusahaan tersebut agar mampu bersaing dan unggul dalam peningkatan produktivitas serta pencapaian visi dan misi perusahaan tersebut.

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, operasional, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia sehingga diperlukan adanya suatu peningkatan kinerja manajemen perusahaan tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut perusahaan perlu melakukan sebuah pengukuran kinerja untuk mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk

merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik (Rudianto, 2006).

Pada era 80-an di mana sistem pengelolaan usaha masih sangat tradisional dan perkembangan teknologi belum sepesat saat ini, pengukuran kinerja suatu manajemen dapat dikatakan baik apabila manajemen tersebut mampu mengelola aspek keuangan dengan baik sehingga mendapatkan hasil yang tinggi dan layak mendapat suatu apresiasi tersendiri. Namun di era globalisasi yang serba canggih sekarang ini telah marak dilakukan berbagai penelitian mengenai kelemahan suatu sistem pengukuran yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan. Tema utama dalam penelitian sistem pengukuran kinerja berbasis finansial tersebut adalah ketidakmampuan pengukuran yang didasarkan atas sistem akuntansi tersebut dalam menampung kebutuhan sistem operasi perusahaan saat ini. Keterbatasan sistem pengukuran finansial ini meliputi pengukuran kinerja berbasis finansial yang kurang relevan bagi pengelolaan usaha saat ini, sistem ukurannya cenderung berorientasi pada pelaporan kinerja masa lalu, berorientasi jangka pendek, kurang fleksibel, tidak memicu proses perbaikan dan sering rancu pada aspek biaya (Wibisono, 2006).

Penilaian kinerja manajemen yang hanya didasarkan pada aspek keuangan, pada dasarnya disebabkan manajemen memfokuskan diri pada pengelolaan aset yang berwujud yang dimiliki perusahaan. Hal ini memang mudah dilakukan karena bisa dilihat secara langsung, seperti yang tercantum di dalam neraca. Sedangkan faktor yang menentukan keberhasilan dan kesinambungan usaha pada

sebuah perusahaan lebih ditentukan oleh faktor-faktor berupa harta yang tak berwujud (*intangible asset*), yaitu hubungan harmonis dan langgeng dengan pelanggan, produk dan jasa yang inovatif dan kompetitif, teknologi informasi dan komunikasi yang canggih dan keterampilan dan motivasi karyawan (Rudianto, 2006).

Untuk mengatasi masalah pengukuran kinerja yang hanya fokus pada aspek keuangan seperti itu maka muncul suatu konsep yang tidak hanya mengutamakan aspek keuangan sebagai tolok ukur keberhasilan suatu kinerja manajemen tetapi juga menggunakan aspek non keuangan yaitu *Balanced Scorecard* atau Kartu Keseimbangan, yang meliputi besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2002).

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan perlu menggunakan *Balanced Scorecard* karena dalam pengelolaannya menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2001).

Menurut Aurora (2010) *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya memfokuskan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja nonkeuangan. Aspek nonkeuangan perlu mendapatkan perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek nonkeuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja nonkeuangan, dan dari situlah aspek keuangan berasal. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai.

Secara sederhana, *Balanced Scorecard* bisa diartikan sebagai kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

Menurut pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen akan menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen

untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Empat perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Pada dasarnya, penerapan *Balanced Scorecard* dalam sektor swasta maupun sektor publik bertujuan sama, yaitu memberikan kepuasan bagi pelanggan. Perbedaannya terletak pada tujuan serta kepentingan masing-masing. Pada sektor swasta lebih cenderung mengutamakan kepentingan mereka untuk meningkatkan persaingan dan mendapatkan keuntungan yang besar. Sedangkan pada sektor publik lebih fokus pada usaha mereka dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kinerja manajemen. *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

Rumah sakit umum daerah merupakan instansi pemerintah yang bergerak di sektor publik dalam bidang pelayanan jasa kesehatan. Kegiatan rumah sakit umum daerah yang bersifat sosial dan ekonomi ini harus mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Selain itu, sebagai instansi yang bergerak di sektor publik, rumah sakit umum daerah ini harus mampu mempertanggungjawabkan hasil kinerja mereka yang meliputi aspek keuangan dan nonkeuangan tidak hanya kepada pemerintah tetapi juga kepada masyarakat sebagai pengguna jasa rumah sakit umum daerah. Oleh karena itu *Balanced*

*Scorecard* merupakan pilihan yang tepat yang digunakan untuk pengukuran manajemen kinerja rumah sakit umum daerah.

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro merupakan salah satu rumah sakit yang berada di bawah naungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Dalam beberapa tahun terakhir ini, RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan, adanya perbaikan serta pengembangan fasilitas pelayanan kesehatan dan adanya pertumbuhan pendapatan (pada lampiran). Namun, pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan kesehatan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada di antara standar nasional tersebut, maka kinerja rumah sakit tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, di mana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja manajemen menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan,

waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007).

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai: “**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Efisiensi Kinerja Manajemen RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-malalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu : “Bagaimana kinerja manajemen RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”

### 1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan kinerja manajemen RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Untuk mengasah kemampuan dalam menganalisis suatu kasus serta menambah wawasan terkait masalah yang diteliti.

2. Bagi Perusahaan

Untuk membantu memantau perkembangan perusahaan serta dapat dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan.

3. Bagi Orang Lain

Untuk sarana berbagi ilmu dan dijadikan bahan sebagai penelitian yang akan datang.