

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang

Persaingan bisnis yang ketat di era pasar bebas sekarang ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaingnya. Setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidupnya.

Perubahan orientasi bisnis dari orientasi produk menjadi orientasi pelanggan memberikan pengaruh yang sangat besar dalam cara menilai keberhasilan manajemen. Para manajer dituntut tidak hanya mampu menghasilkan kinerja yang bagus dalam laporan keuangan yang dikeluarkan tiap tahun, sebagai cerminan keberhasilan dalam jangka pendek, lebih dari itu mereka juga berkewajiban untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat, diantaranya dengan meningkatkan kualitas pelayanan bagi pelanggan.

Kebanyakan perusahaan masih menggunakan penilaian kinerja melalui sistem tradisional yang ditekankan pada aspek keuangan, dikarenakan aspek keuangan mudah dilakukan. Hal ini mendorong untuk diterapkannya suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard* (Nita Yuanita, 2007).

*Balanced Scorecard*, merupakan hasil kinerja manajemen diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan (Ikhsan, 2005 :15)

Yang membedakan *Balanced Score Card* dengan pengukuran konvensional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, yang meliputi keseimbangan antara indikator keuangan dan non keuangan, keseimbangan antara unsur internal dan eksternal organisasi

Pendekatan *Balanced Scorecard* mampu mengatasi berbagai kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional, selain sifatnya yang lebih komprehensif juga mempertimbangkan baik hal-hal keuangan maupun non keuangan, dengan tidak hanya mengukur hasil yang telah dicapai perusahaan melainkan juga faktor-faktor pemicu yang menyebabkan keberhasilan tersebut terjadi. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tetap mempertahankan tolok ukur keuangan sebagai indikator tindakan manajemen di masa lalu dengan menambahkan ukuran-ukuran dalam perspektif customer, proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pemicu kinerja di masa depan (Anthony dan Govindarajan, 2010 : 54).

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk

pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Frenny, 2009).

Persaingan dibidang jasa kesehatan juga semakin ketat, untuk itu setiap rumah sakit harus dapat menjadi lebih baik. Kegiatan usaha rumah sakit bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Apalagi persaingan rumah sakit swasta, dimana setiap rumah sakit swasta harus mampu memberikan pelayanan kesehatan yang baik, selain untuk meningkatkan keuntungan juga untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih banyak. 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.

Rumah Sakit Roemani Semarang merupakan salah satu rumah sakit swasta yang harus dapat mengelola pelayanan dan keuangannya sendiri. Selama ini permasalahan yang ada pada RS Roemani Semarang cenderung terletak pada segi non keuangannya dan rumah sakit sendiri selama ini memang tidak pernah melakukan pengukuran kinerja dari segi non keuangan. Perhatian manajer hanya terfokus pada kinerja keuangan rumah sakit. Akibatnya hal-hal yang mempengaruhi kinerja rumah sakit dari segi non keuangan seperti pasien terabaikan padahal disadari atau tidak, peningkatan kepercayaan pasien terhadap

pelayanan kesehatan rumah sakit sangat menentukan keberhasilan rumah sakit tersebut dalam jangka panjang.

Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. 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*.

Dengan dasar tersebut, maka peneliti ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan. Diharapkan dapat membantu mengukur kinerja di RS Roemani Semarang menjadi lebih baik dan menjadikan kinerja RS Roemani Semarang menjadi lebih baik. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai **“PENILAIAN KINERJA PADA RS. ROEMANI DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD Studi Kasus pada RS Roemani Semarang”**.

## 1.2. Perumusan masalah

Pengukuran kinerja perusahaan adalah salah satu penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja, dengan mengetahui kinerja perusahaan akan diketahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk

perbaikan dimasa datang. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan, namun pengukuran yang berfokus pada aspek keuangan saja dianggap belum cukup, sehingga masih diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan, untuk ini penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan layak untuk digunakan mengingat *Balanced Scorecard* tidak hanya melakukan penilaian kinerja dari aspek financial saja melainkan juga dari aspek non financial. *Balanced Scorecard* melibatkan empat aspek yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Maka permasalahan yang akan diangkat adalah “Bagaimana pengukuran kinerja menggunakan sistem *Balanced Scorecard* pada RS. Roemani”

### 1.3. Pemanfaatan

#### Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

##### a. Tujuan Penelitian

Memberikan informasi keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, seperti mutu ukuran, ukuran pelayanan jasa, inovasi, produktivitas proses bisnis internal, pengembangan keahlian dan moral karyawan menggunakan *Balanced Scorecard*. Sehingga perusahaan dapat melihat gambaran kinerja serta efektivitas perusahaan secara komprehensif.

#### b. Manfaat Penelitian

- 1) Bagi penulis, dapat memperluas wawasan dengan penerapan *Balanced scorecard* di dalam perusahaan.
- 2) Bagi rumah sakit, sebagai masukan dan bahan perkembangan juga sebagai bahan pertimbangan membantu rumah sakit untuk merumuskan strategi kedepannya.
- 3) Bagi dunia pendidikan, sebagai bahan kajian dan studi banding dengan tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

#### 1.4. Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam skripsi penelitian ini dibagi dalam tiga bab dan dalam tiap bab dibagi dalam sub-sub bab. Adapun rincian masing-masing bab adalah :

##### BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematik penulisan.

##### BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan mengenai teori agensi. Good Corporate Governance, Kinerja, sistem pengukuran kinerja yang meliputi pengertian pengukuran kinerja, tujuan pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, proses pengukuran kinerja, metode pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* yang meliputi pengertian *Balanced Scorecard*, perkembangan *Balanced Scorecard*, pendekatan

*Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja, perspektif *Balanced Scorecard*, prinsip *Balanced Scorecard*, manfaat *Balanced Scorecard*, kelemahan *Balanced Scorecard*.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai lokasi penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, variabel penelitian, definisi operasional, pengujian instrument penelitian, uji kualitas data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas analisa pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu analisa data atas prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, serta prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang dilaksanakan, dan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak perusahaan.