

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Pada masing-masing organisasi wajib mempertahankan dan bersaing dalam setiap perubahan pada era globalisasi dengan berbagai cara untuk selalu meningkatkan kinerjanya dengan baik. Mengukur kinerja pada organisasi dengan menggunakan strategi yang telah diterapkan pada sebelumnya langkah yang tepat untuk mengevaluasi kinerja pada suatu organisasi. Sebuah organisasi yang mengacu dan berfokus memberikan pelayanan kepada masyarakat akan mampu merencanakan, mengukur, dan mengendalikan strategi yang telah ditentukan untuk pengukuran kinerja.

Pada umumnya pengukuran kinerja pada organisasi publik, salah satunya rumah sakit milik pemerintah masih melakukan pengukuran kinerja dengan cara tradisional yang hanya melihat pada aspek keuangan yang dapat menyebabkan bias dan hanya menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi pada masa lalu tanpa berfokus dari aspek lain yang menjadi roda penggerak keberhasilan suatu organisasi, seperti pelanggan dan karyawan (Wiguna, Wati and Marliza, 2019). Dengan keterbatasan tersebut, maka yang telah dikemukakan menurut Kaplan, Robert dan David Norton (2000) dalam (Sulfiana, 2022) yang tertuang pada buku “*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*” menunjukkan adanya bentuk pengukuran kinerja baru yang modern dan menyeluruh, yaitu empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yang di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Organisasi layanan kesehatan di dunia sudah terhitung banyak mengadopsi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dengan target masa depan atau kinerja jangka panjang dengan strategi dan indikator yang seimbang. Melalui penelitian yang dilakukan (Al-Kaabi, Chehab and Selim, 2019) yaitu “*Balanced Scorecard* sebagai pertunjukan alat manajemen di sektor kesehatan – Departemen

Kesehatan Qatar” bahwa secara global, menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat mengatur sistem pelayanan kesehatan yang berfokus pada nilai layanan yang diberikan kepada pelanggan dan mencapai visi, misi, dan strategi kinerja yang hendak dicapai pada organisasi layanan kesehatan, salah satunya rumah sakit.

Rumah sakit adalah salah satu jenis Badan Layanan Umum (BLU), yaitu badan dalam pemerintahan untuk melayani masyarakat berdasarkan kegiatan yang berkaitan dengan prinsip efisiensi dan produktivitas yaitu memberikan pelayanan medis kepada masyarakat (Undang Undang Republik Indonesia No 1 Tahun 2004, 2004). Lembaga pelayanan masyarakat yang dikenal sebagai rumah sakit memiliki tujuan pendirian yang berbeda dengan organisasi biasa (berorientasi laba) yang tujuan utamanya adalah menghasilkan keuntungan dari operasinya.

Menurut Badan Pusat Statistik jumlah rumah sakit di Indonesia setiap tahun selalu meningkat, pada tahun 2020 terdapat 2423 rumah sakit dan pada tahun 2021 sebanyak 3112 rumah sakit (Badan Pusat Statistik, 2021). Sedangkan, berdasarkan (Dinas Kesehatan Jawa Barat, 2022) bahwa pada tahun 2021 terdapat 329 rumah sakit di Provinsi Jawa Barat, lalu tepatnya di Kota Depok terdapat jumlah rumah sakit pada tahun 2021 sebanyak 30 rumah sakit. Adanya peningkatan jumlah rumah sakit ini tentunya akan berakibat terhadap persaingan sesama rumah sakit dan akan mempengaruhi kinerja dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Rumah Sakit Umum Daerah Kota Depok merupakan satu-satunya rumah sakit milik pemerintah di wilayah Kota Depok Provinsi Jawa Barat dengan kelas tipe C yang memiliki 20 jenis pelayanan poliklinik dan pelayanan penunjang unggulan lainnya. Pada tahun 2019, RSUD Kota Depok sudah mendapatkan akreditasi Paripurna pada tahun 2019 dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS). Semestinya, rumah sakit yang telah terakreditasi akan memiliki kinerja lebih baik daripada rumah sakit yang tidak terakreditasi.

Dalam mengukur kinerja di RSUD Kota Depok yang merupakan organisasi publik di wilayah Kota Depok masih secara tradisional yang mengarah pada ketentuan dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Pemerintah Kota

Depok dengan lebih menekankan pada sasaran strategis peningkatan transparansi akuntabilitas anggaran, indeks kepuasan masyarakat, dan indikator kinerja mutu pelayanan kesehatan. Dari capaian tersebut, pendapatan dan kunjungan pasien rawat inap dan rawat jalan pada tahun 2019 – 2021 bersifat fluktuatif setiap tahunnya di RSUD Kota Depok.

**Tabel 1 Pencapaian Pendapatan dan Kunjungan Pasien di RSUD Kota Depok**

<b>Uraian</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Capaian</b>
<b>Tahun 2019</b>		
Pendapatan	70.459.789.060	93,53%
Pasien Rawat Jalan	124.952	167,9%
Pasien Rawat Inap	75,95	8,2%
<b>Tahun 2020</b>		
Pendapatan	122.326.998.193	162,39%
Pasien Rawat Jalan	65.663	90,53%
Pasien Rawat Inap	4.203	6,31%
<b>Tahun 2021</b>		
Pendapatan	208.428.904.736	151,77%
Pasien Rawat Jalan	63.597	75%
Pasien Rawat Inap	5.249	6,6%

Sumber: Profil Kesehatan Kota Depok Tahun 2019 – 2021

Di samping itu, RSUD Kota Depok mampu merealisasikan target pendapatan capaian kinerja dari tahun 2019 – 2021. Pendapatan yang diterima RSUD Kota Depok merupakan pendapatan daerah. Keberhasilan RSUD Kota Depok juga terlihat pada indikator kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan seperti BOR (*Bed Occupancy Ratio*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*) masih dijumpai permasalahan belum sesuai

standar ideal pelayanan yang diterapkan oleh Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011.

Karena kinerja sektor publik sangat kompleks dan masih jarang metode yang digunakan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh, maka informasi kinerja RSUD Kota Depok yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan dan indikator mutu pelayanan kesehatan tidaklah cukup. Berbeda halnya dengan sektor swasta yang menunjukkan bukti hasil peningkatan laba dan produktivitas pada pelanggan dan karyawan. Oleh karena itu, sektor publik yang hasil pengukuran kinerjanya dapat seimbang dan menyeluruh juga memerlukan pengukuran kinerja modern yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan menggunakan *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan misi RSUD Kota Depok, salah satunya yaitu “Pemerintahan dan Pelayanan Publik yang Modern dan Partisipatif”.

Beberapa penelitian yang dilakukan tentang pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di rumah sakit (Bharata, et al, 2019), mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja di RSUD Wonosari; (Medinal, 2021) menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menganalisis kinerja operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang; (Muhammad Khairurrozi, Ayunin Syahida and Nanda Mirani, 2022) melakukan analisis kinerja rumah sakit berdasarkan *Balanced Scorecard* di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur, bahwa disimpulkan penerapan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.

Berdasarkan melihat uraian di atas, maka dalam penelitian ini peneliti melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja RSUD Kota Depok yang diberi judul “Analisis *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja RSUD Kota Depok”.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, diketahui bahwa mengukur kinerja di RSUD Kota Depok dengan cara tradisional yang mengacu pada ketentuan yang berlaku, dari segi indikator akuntabilitas anggaran, tingkat

kunjungan pasien, indikator kinerja mutu pelayanan kesehatan, dan retensi karyawan masih mendapatkan hasil capaian yang bersifat fluktuatif (naik dan turun). Hal ini dapat menjadi suatu indikasi bahwa kinerja yang diperoleh karena berfokus pada aspek keuangan saja yang hanya menjelaskan kinerja pada keadaan masa lampau. Sehingga peneliti menarik permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini ialah Bagaimana Kinerja RSUD Kota Depok dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

### **I.3 Tujuan Penelitian**

#### **I.3.1 Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan hasil analisis pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di RSUD Kota Depok.

#### **I.3.2 Tujuan Khusus**

- a. Didapatkan hasil analisis pengukuran kinerja di RSUD Kota Depok dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan.
- b. Didapatkan hasil analisis Menganalisis pengukuran kinerja di RSUD Kota Depok dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan.
- c. Didapatkan hasil analisis Menganalisis pengukuran kinerja di RSUD Kota Depok dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal.
- d. Didapatkan hasil analisis Menganalisis pengukuran kinerja di RSUD Kota Depok dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **I.4 Manfaat Penelitian**

#### **I.4.1 Bagi Institusi Penelitian**

Penelitian ini bermanfaat agar dapat memberikan informasi dan masukan serta sebagai bahan acuan yang dapat digunakan RSUD Kota Depok dalam hal upaya meningkatkan kinerja rumah sakit yang dimiliki.

#### **I.4.2 Bagi Akademis**

Keluaran dari penelitian ini agar bisa bermanfaat sebagai bahan acuan untuk bahan kepentingan pendidikan dan tambahan data kepustakaan, khususnya dalam bidang Administrasi dan Kebijakan Kesehatan. Serta diharapkan dari penelitian ini dijadikan sebagai bahan literatur di masa mendatang

### **I.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini menganalisis *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja RSUD Kota Depok. Penelitian dilaksanakan pada bulan Juli hingga Desember tahun 2022 di RSUD Kota Depok. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis deskriptif, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument kuesioner yang dibagikan kepada pasien rawat jalan dan rawat inap pada perspektif pelanggan dan karyawan medis dan non medis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan melalui data sekunder dalam mengukur empat perspektif *Balanced Scorecard* di RSUD Kota Depok.