

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik sebagai lembaga penyelenggara pelayanan publik bertanggung jawab memberikan pelayanan yang terbaik dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012 yang dimaksud penyelenggara pelayanan publik yang selanjutnya disebut penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Salah satu institusi yang bergerak di bidang pelayanan publik adalah rumah sakit. Rumah Sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan/ atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan Gawat Darurat (Undang-undang No. 17 Tahun 2023).

Untuk mewujudkan suatu pelayanan kesehatan yang berkualitas, diperlukan suatu alat pengukuran untuk mengetahui kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam hal ini rumah sakit. Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan/institusi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya

(Mangkunegara, 2013:69 dalam Sulandari, 2019)). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi (Supanto, 2019:184). Untuk mengukur kinerja organisasi diperlukan sistem pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan (Kusnadi & Rahayu, 2021).

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan salah satu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan secara seimbang yang dikenal sebagai *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* mengusulkan organisasi tidak hanya harus fokus pada ukuran keuangan, tetapi juga pada ukuran non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Daromes, 2023:8).

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat mengidentifikasi tujuan strategis, mengukur pencapaian tujuan tersebut, dan mengidentifikasi langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Selain itu, *Balanced Scorecard* membantu organisasi untuk fokus pada aspek-aspek kritis yang mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi, serta memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang lengkap dan seimbang (Hartati *et al.*, 2024).

Belakangan ini *Balanced scorecard* banyak digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik. Rumah sakit sebagai salah satu organisasi pelayanan kesehatan yang status pengelolaannya terdapat di sektor swasta maupun pemerintah juga menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja pelayanannya (Bharata *et al.*, 2019 dalam Menna & Temesvari, 2022)

Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan yang selanjutnya disebut RSUD Soe adalah rumah sakit umum milik Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan dan telah ditetapkan sebagai Badan layanan Umum Daerah (BLUD). Sebagai BLUD, RSUD Soe memiliki otonomi dalam mengelola keuangannya sendiri. Oleh karena itu, RSUD Soe dituntut untuk membuat keputusan yang lebih fleksibel dalam pengelolaan keuangan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lokal. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan diketahui bahwa pengukuran kinerja pada RSUD Soe masih mengacu pada pengukuran kinerja tradisional yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan dengan melihat pencapaian dari anggaran pendapatan yang ditetapkan dengan realisasi pendapatan pada setiap periode. Berikut ini adalah informasi terkait capaian pendapatan RSUD Soe di tahun 2021 sampai tahun 2023.

Tabel 1. 1 Target Pendapatan dan Realisasi Pendapatan RSUD Soe

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2021	25.417.453.469	18.240.807.428,37	71,76%
2022	25.417.453.469	14.635.036.846,50	57,58%
2023	25.417.453.469	25.960.347.976,82	102,14%

Sumber: Data Keuangan RSUD Soe yang telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 1.1 target pendapatan dan realisasi pendapatan RSUD Soe menunjukkan bahwa pendapatan RSUD mengalami fluktuasi dalam tiga tahun terakhir ini. Hal ini menunjukkan kinerja keuangan RSUD belum maksimal. Namun, hal ini perlu dilihat bagaimana kontribusi dari setiap layanan yang diberikan oleh pihak RSUD Soe yang dapat dilihat melalui jumlah pasien yang ada di RSUD Soe seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1. 2 Jumlah Pasien RSUD Soe

Tahun	Rawat Jalan	Rawat Inap	Jumlah Pasien
2021	8.048	3.219	11.267
2022	10.865	5.107	15.972
2023	13.480	5.555	19.035

Sumber: Bagian rekam medis yang telah diolah kembali

Selain dari aspek keuangan, rumah sakit juga perlu memperhatikan aspek non keuangan, yaitu sisi pasien (pelanggan) karena pasien juga berpengaruh terhadap hasil kinerja rumah sakit. Berdasarkan tabel 1.2 jumlah pasien rawat inap dan rawat jalan pada RSUD Soe mengalami peningkatan tiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya pasien tiap tahun dapat mendorong kinerja keuangan dengan adanya peningkatan pendapatan. Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa realisasi pendapatan RSUD Soe tahun 2021 - 2022 belum mencapai target yang telah ditetapkan pemerintah walaupun jumlah pasien rawat inap dan rawat jalan meningkat tiap tahunnya. Kenaikan jumlah pasien seharusnya dapat berkontribusi pada peningkatan pendapatan rumah sakit. Jika realisasi pendapatan tidak tercapai meskipun terjadi kenaikan jumlah pasien, maka hal ini menunjukkan kinerja keuangan

yang kurang baik sehingga rumah sakit perlu melakukan perbaikan dan inovasi untuk meningkatkan kinerja keuangan di masa depan.

Selain itu, dari segi pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari karyawan yang bekerja di rumah sakit. Karyawan tersebut dapat menjadi kunci berhasilnya rumah sakit. Cara mempertahankan karyawan agar dapat bekerja di tempat tersebut adalah dengan memberikan penghargaan bagi karyawan teladan dan pelatihan bagi karyawan. Pihak RSUD Soe terus berupaya meningkatkan kinerja dan pengetahuan karyawan dengan memberikan pelatihan bagi karyawannya. Pelatihan yang diberikan diikuti oleh tenaga manajemen maupun tenaga medis RSUD Soe sebagai upaya dalam meningkatkan sumber daya manusia yang ada di rumah sakit.

Melihat fenomena di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Soe Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Soe dengan pendekatan *Balanced Scorecard*”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Soe dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi RSUD Soe

Diharapkan penelitian ini sebagai bahan masukan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Soe serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pelayanan kesehatan khususnya di Rumah Sakit Umum Daerah Soe Kabupaten TTS.

2. Bagi Akademik

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam hal penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Selain itu, dapat digunakan sebagai bahan informasi kepada akademisi dan masyarakat mengenai konsep penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang penerapan *Balanced Scorecard* di rumah sakit atau sektor kesehatan lainnya.