

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Masyarakat menuntut rumah sakit memberikan pelayanan dengan konsep *one step quality services* yang berarti seluruh kebutuhan pelayanan kesehatan dan pelayanan terkait dengan kebutuhan rumah sakit harus dilayani rumah sakit secara mudah, cepat, akurat dan bermutu, untuk memenuhi kebutuhan globalisasi maka tenaga kesehatan harus mampu menjadi tenaga yang siap memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan, mengembangkan kemampuan-kemampuan baru, produk inovatif, memiliki komitmen dan mampu mengelola perubahan melalui kerja sama kelompok, dan dituntut untuk berfikir global serta memiliki visi (Sumarni, 2017). Untuk memenuhi kebutuhan globalisasi, maka tenaga kesehatan harus mampu menjadi tenaga yang siap memberikan pelayanan yang bermutu dan berkualitas yang memuaskan bagi pelanggan, dapat mengembangkan kemampuan-kemampuan baru, produk inovatif, memiliki komitmen dan mampu mengelola perubahan melalui kerja sama kelompok, serta dituntut untuk berfikir global dan memiliki visi (Sumarni, 2017).

Pentingnya pelayanan rumah sakit yang bermutu dan berkualitas harus semakin ditingkatkan seiring dengan semakin meningkatnya pertumbuhan penduduk dan derajat kesehatan masyarakat (Anggraini & Nuraini, 2015). Setiap unit bisnis dituntut untuk meningkatkan mutu serta bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang lebih optimal sehingga tetap bisa bersaing di

dunia bisnis serta diharapkan dapat mencapai tujuan tertentu yang sudah ditentukan.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja dari organisasi dan dapat menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi (Sumarni, 2017). Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankannya. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya pengawasan pihak manajemen dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu program atau kegiatan di dalam organisasi (Galib & Hidayat, 2018).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam 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 (Galib & Hidayat, 2018). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi (Fathoni & Kesuma, 2011).

Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan cenderung lebih memfokuskan pada segi keuangan saja. Sementara itu, pengukuran kinerja saat ini telah berkembang pesat. Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika

hanya dilihat dari segi keuangan saja yang tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat pada perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar segi keuangan, yaitu segi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan (Anggraini & Nuraini, 2015). Pengukuran kinerja dalam suatu perusahaan akan lebih baik tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi diukur dari segi non keuangan juga untuk memaksimalkan kinerja perusahaan.

Metode pengukuran kinerja yang diukur dari segi keuangan dan non keuangan disebut metode *balanced scorecard*. Dengan adanya kebutuhan bagi organisasi mengenai pengukuran kinerja tersebut menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Sejarah *balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan melalui suatu riset tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) diartikan dengan kinerja yang diukur secara seimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan. Sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Metode *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan demi memperoleh hasil-hasil finansial dan non finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi dan memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke

dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran (Galib & Hidayat, 2018). Pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Rahmayanti & David, 2016). Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi memungkinkan pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi dari aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan mengacu pada tujuan, visi, dan misi yang telah dicanangkan (Fathoni & Kesuma, 2011). Penggunaan *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi nirlaba yang bergerak dibidang jasa seperti rumah sakit karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif keuangan, tetapi juga pada aspek kualitatif yaitu non keuangan.

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (UU Nomor 44 Tahun 2009). Rumah sakit umum daerah sebagai instansi pemerintah harus mampu memberikan tanggungjawab baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah

dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Rumah sakit memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Anggraini & Nuraini, 2015).

Dijelaskan dalam UU Nomor 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, bahwasannya rumah sakit mempunyai kewajiban melaksanakan fungsi sosial antara lain memberikan fasilitas pelayanan pasien tidak mampu atau miskin, pelayanan gawat darurat tanpa uang muka, *ambulance* gratis, pelayanan korban bencana dan kejadian luar biasa, atau bakti sosial bagi misi kemanusiaan. Dapat disimpulkan bahwa, rumah sakit diharapkan dapat menyeimbangkan antara kepentingan sosial dan mencari keuntungan sebesar-besarnya. Dalam memberikan fasilitas pelayanan pasien tidak mampu atau miskin, pemerintah memberikan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) dalam bentuk BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Namun, dalam penerapannya program tersebut menemui banyak permasalahan. Disatu sisi, adanya program tersebut dapat membuka akses bagi masyarakat sebagai penerima layanan kesehatan, tetapi disisi lain berdampak pada munculnya banyak permasalahan dari pemberi layanan. Menurut Heri Iswano, adanya BPJS membuat honor yang diterima dokter belum tercukupi, karena standar yang dikeluarkan BPJS yang terkadang tidak sesuai dengan pembiayaan yang harus diberikan kepada dokter yang menangani pasien (Mukti, 2019).

Sedangkan menurut M. Nur Solikhin selaku Direktur Eksekutif Pusat Studi Hukum dan Kebijakan (PSHK), menjelaskan bahwa terdapat banyak keluhan dari tenaga kerja kesehatan dengan munculnya konsekuensi beban kerja yang tidak

proporsional, pemberian tindakan kepada pasien tidak optimal karena dibatasi dengan plafon anggaran, baik untuk obat maupun tindakan medis, serta beban manajemen layanan rumah sakit dan relasi rumah sakit dengan pihak ketiga sebagai penyedia jasa, seperti farmasi dan alat kesehatan (Solikhin, 2019). Setiap tahun BPJS juga selalu mengalami defisit dan terus mengalami peningkatan. Menteri Keuangan Sri Mulyani menjelaskan besaran defisit BPJS yaitu, pada tahun 2014 defisit sebesar Rp 1,9 triliun, tahun 2015 sebesar Rp 9,4 triliun, tahun 2016 menjadi Rp 6,7 triliun, tahun 2017 defisit Rp 13,8 triliun, tahun 2018 meningkat menjadi Rp 19,4 triliun, dan defisit pada tahun 2019 diprediksi akan lebih besar (Situmorang, 2019). Dengan adanya berbagai masalah tersebut diyakini akan semakin mengganggu pelayanan kesehatan di rumah sakit jika tidak segera diatasi.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Tugu Koja Jakarta merupakan instansi yang memberikan jasa pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Pelayanan kesehatan yang diberikan bersifat sosial dan ekonomis dengan lebih mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. RSUD Tugu Koja Jakarta juga merupakan salah satu rumah sakit yang memberikan pelayanan bagi pasien pengguna BPJS. Dengan adanya masalah BPJS tersebut, rumah sakit dituntut untuk tetap memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada pasiennya. Pelayanan kesehatan yang diberikan mengharuskan pihak manajemen rumah sakit untuk terus meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup pada semua aspek. Metode

pengukuran kinerja *balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Dalam pandangan Islam, Allah SWT memerintahkan umat Islam untuk bekerja dalam memenuhi kebutuhannya dengan cara yang halal sesuai dengan syariat Islam. Setiap melakukan pekerjaan, pelaku bisnis atau pun pekerjanya dianjurkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan selalu memperhatikan aspek etika (Zulmaizarna, 2010). Setiap pekerjaan yang dilakukan kelak akan dipertanggungjawabkan. Pengukuran kinerja yang ditinjau dari sudut pandang Islam telah dijelaskan dalam Q.S. At-Taubah (9): 105, bahwa Allah SWT memerintahkan setiap umat manusia untuk bekerja dan Allah SWT akan menilai baik buruknya pekerjaan yang dilakukan setiap hamba-Nya. Setiap manusia akan kembali kepada-Nya dengan mempertanggungjawabkan setiap pekerjaannya.

Dari uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini diberi judul: **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* SERTA TINJAUANNYA DARI SUDUT PANDANG ISLAM (Studi Kasus pada RSUD Tugu Koja Jakarta Periode 2017-2019)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumuskan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengukuran kinerja RSUD Tugu Koja Jakarta berdasarkan metode *balanced scorecard* yang meliputi perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan serta perspektif keuangan?

2. Bagaimana pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* yang meliputi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan serta perspektif keuangan ditinjau dari sudut pandang Islam?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan permasalahan yang dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja RSUD Tugu Koja Jakarta berdasarkan metode *balanced scorecard* yang meliputi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan serta perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* yang meliputi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan serta perspektif keuangan ditinjau dari sudut pandang Islam.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari laporan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memperluas pengetahuan mengenai penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* serta dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang tertarik dalam bidang ini.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Instansi

Dari data-data yang diperoleh, diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat sebagai bahan informasi dan masukan dalam mengatasi permasalahan yang terjadi pada RSUD Tugu Koja Jakarta khususnya dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, serta dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi rumah sakit dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.

###### b. Bagi Universitas YARSI

Dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan referensi di perpustakaan bagi mahasiswa YARSI khususnya yang berkaitan dengan penelitian ini.