

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada tahun 2019 tepatnya pada bulan Desember China telah menemukan dan menghadapi serangan virus mematikan baru yang mengejutkan dunia. Virus ini disebut dengan virus corona 19. Begitu cepat virus ini menginfeksi ribuan orang yang mengakibatkan kematian di negara tersebut. Banyak orang yang terinfeksi dari yang meninggal hingga yang dapat disembuhkan. Tetapi virus ini tampak berpindah mewabahi dari satu negara ke negara lainnya. Pada tahun 2020 tepatnya bulan Maret virus ini mulai menyebar ke Indonesia. Meskipun penyebarannya tampak lambat tetapi hal ini sangat membuat resah bagi semua penduduk Indonesia. Pandemi ini sangat mempengaruhi segala aspek kehidupan bukan hanya di Indonesia melainkan juga di dunia. Masalah ekonomi dan kesehatan adalah sekian aspek yang sangat amat dirasakan oleh semua masyarakat. Hampir satu tahun wabah/pandemi berlalu tetapi belum ada tanda-tanda perbaikan ekonomi di Indonesia. Banyak perusahaan, Instansi, pertokoan dll mengalami kesulitan dalam menjalankan operasional kegiatan usahanya. Terutama rumah sakit yang amat sangat kesulitan untuk menghadapi serangan pandemi tersebut. Dengan adanya pandemi, rumah sakit adalah garda terdepan yang paling sibuk dalam menyembuhkan pasien yang telah terinfeksi.

Rumah sakit berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005, adalah salah satu jenis badan pelayanan umum di institusi pemerintah. Disebutkan dalam pasal 1” BLU adalah institusi di pemerintahan yang dibuat untuk

memberi pelayanan masyarakat dalam menyediakan barang atau jasa tidak berfokus untuk mendapat keuntungan dan melakukan kegiatan berlandaskan azas produktivitas. Rumah Sakit BLU adalah bagian dari instansi pemerintah umum, dan kegiatannya mirip dengan perusahaan *profit oriented* pada umumnya. Beda dengan pemerintah daerah yang *non profit oriented* karena berbasis anggaran. Dana yang diberikan digunakan sesuai dengan anggaran yang ada. Menegaskan bahwa BLU tidak mengutamakan keuntungan dalam menjalankan kegiatannya.

Rumah Sakit BLUD membuat 2 macam laporan keuangan yaitu laporan keuangan yang dibuat sesuai Standar Akuntansi Permenkeu Nomor 24 Tahun 2005 dan laporan keuangan yang dibuat sesuai dengan Permenkeu Nomor 76 Tahun 2008. Oleh sebab itu, Meski berstatus sebagai organisasi pelayanan publik RSUD Ploso, masih mengadopsi PP tahun 2005 No.24 tentang SAP (Standar Akuntansi Pemerintahan). Laporan keuangan dipakai untuk mengkonsolidasikan laporan keuangan instansi pemerintah daerah dan rumah sakit. Sementara itu, laporan keuangan berdasarkan Peraturan Nomor 76 Permenkeu Tahun 2008 dipakai untuk *stakeholder*.

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang disebut PPKBLU adalah cara mengelola keuangan yang memberikan kebebasan secara fleksibel untuk melakukan praktik-praktik usaha yang baik untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, memajukan kesejahteraan serta mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana tertuang di dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 pasal 1 tahun 2005). Menurut

(Candri 2007) Rumah sakit adalah institusi yang lengkap, dinamis, kompetitif, padat modal dan padat karya, multidisiplin dan dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu cenderung berubah-ubah. Namun, rumah sakit harus dapat memenuhi misinya layaknya organisasi pelayanan sosial, selalu memperhatikan etika dan mengutamakan pelayanan pada masyarakat.

Rumah Sakit Umum Daerah Ploso telah disahkan sebagai BLUD sesuai Keputusan Bupati Jombang Provinsi Jawa Timur Nomor: 188.4.45/378/415.10.3.4/2018 tentang Penetapan Status Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) RSUD Ploso Kabupaten Jombang. Tujuannya agar RSUD Ploso dapat mengelola keuangan yang lebih profesional dalam menghadapi tuntutan masyarakat dengan memberikan pelayanan maksimal yang efektif dan efisien namun tetap dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat.

Rumah sakit dituntut bisa melayani masyarakat, berkembang secara mandiri, serta harus dapat bersaing atau bertahan meski disaat pandemi. Setiap organisasi pasti punya tujuan kinerja yang diharapkan. Untuk mengapai tujuan itu, perlu dilakukan penilaian kinerja sebagai evaluasi. Selain itu, kebutuhan kinerja rumah sakit sebagai organisasi komersial untuk memberikan pelayanan profesional semakin meningkat.

Dalam menghadapi persaingan yang kian kompetitif, diperlukan alat ukur kinerja yang memadai. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor utama dalam menilai keberhasilan organisasi. Dalam system pengendalian manajemen

suatu unit bisnis, pengukuran kinerja adalah usaha manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilakukan.

Sistem pengukuran kinerja yang cuma menitik beratkan pada aspek keuangan biasanya disebut sistem pengukuran kinerja tradisional, yang Cuma menggambarkan keberhasilan perusahaan jangka pendek tanpa mempertimbangkan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan administrator, sebab itu salah jika menggunakan pengukuran keuangan hanya jika diterapkan pada rumah sakit, karena tujuan utama rumah sakit tentu saja memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal kepada semua orang. Selain mengukur kinerja hanya berdasarkan aspek keuangan, juga bisa menghasilkan potensi sumber daya manusia yang tidak terukur di rumah sakit. Metode *balanced scorecard* berbeda dengan metode pengukuran kinerja lain. Dalam metode *balanced scorecard* tidak hanya diukur dari segi jumlah, tetapi juga dari segi kualitas.

Balanced scorecard merupakan konsep pengukuran kinerja untuk mengukur kinerja rumah sakit yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Profesor Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (President of Renaissance Solutions, Inc.) (1990). Konsep *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000) adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang mencakup empat aspek, yaitu: Aspek keuangan (*Financial perspektif*) aspek pelanggan (*Customer perspektif*) aspek Bisnis

Internal (*Internal Business Perspective*) aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Cheristian (2015), dengan penelitiannya yang berjudul “Analisis *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja di RSUD Tanjung pinang”. Tujuan penelitian untuk mengukur kinerja RSUD Tanjung pinang berdasarkan 4 aspek *Balanced Scorecard* yaitu aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran Bisnis Internal, Pelanggan, dan Keuangan. Jenis penelitian kualitatif dan kuantitatif. Data yang dipakai yaitu data primer dan skunder. Teknik pengumpulan data dengan menyebar kwsioner, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ressponden pada aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran merasa puas dan pada aspek Pelanggan responden merasa cukup puas. Pada aspek Bisnis Internal tidak ada inovasi baru dalam pelayanan pada RSUD Tanjungpinang dan untuk proses operasi didapat data rata-rata rasio ALOS, TOI, dan BTO dari tahun 2010-2013 adalah tidak ideal. Pada aspek Keuangan, tingkat keuangan dan ekonomi RSUD Tanjung Pinang termasuk kurang ekonomis, sangat efektif menurut tingkat efektifitas, dan sangat tidak efisien.

Nur Dwi Andari (2016), dengan penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Berdasarkan *Balanced Scorecard* di RSUD Dr. R. Koesma Kabupaten Tuban”.Maksud pengukuran ini untuk mengetahui dan menganalisis kinerja BLUD berdasarkan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang dipakai adalah deskriptif kuantitatif. Jenis data yaitu data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BLUD berdasarkan *Balanced Scorecard* tergolong cukup baik, tetapi dari segi proses

bisnis internal masih memerlukan perbaikan diantaranya nilai *Average Length of Stay* (ALOS), *Bet Turn Over Rate* (BTO), *Gros Death Rate* (GDR) dan *Net Death Rate* (NDR) yang belum sesuai dengan standar Departemen Kesehatan RI.

Suryani (2016) tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja manajemen rumah sakit. Hasilnya menunjukkan bahwa rumah sakit dr.R Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengukur kinerja manajemen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajemen rumah sakit pada aspek keuangan dinilai kurang efisien dalam hal pencapaian efisiensi pengeluaran, sedang dari segi pelanggan, segi proses bisnis internal dan segi pertumbuhan dinilai cukup baik.

Uraian di atas menjadi alasan yang mendorong peneliti untuk mengangkat masalah dalam bentuk penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Selama Pandemi 2020 dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Di Rumah Sakit Umum Daerah Ploso Kabupaten Jombang Tahun 2020)”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana kinerja rumah sakit selama pandemi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui kinerja rumah sakit selama pandemi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan sebagai berikut:

1. Praktis

Menambah pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti dalam penerapan pengetahuan terhadap masalah yang dihadapi dalam keadaan yang nyata.

2. Rumah Sakit

Memberikan masukan dan tambahan wawasan bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kualitas kinerja serta dapat memenuhi kepuasan pasien.

3. Teoritis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai *Balanced Scorecard* dalam penerapannya dilapangan, juga diharapkan sebagai pengembangan secara teoritis ilmu pengetahuan yang dipelajari di bangku kuliah.

4. Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan dalam menerapkan teori selama kuliah mengenai *balanced scorecard*.

5. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dan bahan perbandingan untuk melakukan penelitian selanjutnya dalam bidang sejenis yang kaitannya dengan penilaian kinerja.