

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan suatu penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya, termasuk didalamnya informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai berapa jauh pelanggan terpuaskan).

Penilaian kinerja adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian perusahaan, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment* sistem. Pengukuran kinerja juga dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi dimasa yang akan datang.

Lohman (dalam Mahsun et al, 2011: 141) menyatakan penilaian kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Banyak organisasi atau perusahaan lebih memfokuskan pengukuran kinerja pada aspek keuangan saja seperti keuntungan atau selisih biaya karena

informasi tentang keuangan sudah ada dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung.

Namun, perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai apabila digunakan sebagai sarana mengelola organisasi atau perusahaan. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan, diantaranya pemakaian kinerja keuangan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

Oleh karena adanya beberapa keterbatasan itu, maka muncul ide untuk pengukuran kinerja menggunakan data nonkeuangan. Ukuran-ukuran nonkeuangan yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran nonkeuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tidak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Balanced scorecard menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. Kaplan dan Norton (dalam Utari *et al*, 2016: 315) menyatakan bahwa balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masalah dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Selanjutnya Kaplan dan Norton juga menjelaskan bahwa balanced scorecard adalah sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran finansial dan nonfinansial menjadi bagian dari sistem

informasi bagi semua pekerja disemua tingkat perusahaan. Dari pernyataan diatas disimpulkan bahwa balanced scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja finansial saja, tapi juga nonkeuangan.

Aspek nonkeuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek nonkeuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan ditujukan kepada peningkatan kinerja nonkeuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Marisa (842: 2013) menyatakan informasi yang harus diperhatikan oleh manajer senior terhadap keempat perspektif yang membentuk balanced scorecard, yaitu :

1. Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana perusahaan dilihat oleh pemegang saham ?
2. Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana pelanggan memahami produk dan pelayanan perusahaan ?
3. Perspektif proses bisnis dan internal, untuk menjawab pertanyaan: *value driver* apa saja yang dapat mendorong proses bisnis sehingga dapat diunggulkan ?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, unuk menjawab pertanyaan: apakah perusahaan dapat menghasilkan inovasi, perubahan, dan perbaikan.

Balanced scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena balanced scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Puskesmas adalah suatu kesatuan organisasi kesehatan fungsional yang merupakan pusat pengembangan kesehatan masyarakat yang juga membina peran serta masyarakat disamping memberikan pelayanan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat diwilayah kerjanya dalam bentuk kegiatan pokok. Walaupun puskesmas merupakan badan layanan umum yang bersifat *nonprofit oriented*, tetapi harus mengutamakan efektivitas dan efisiensi anggaran karena sebagian besar pengeluaran puskesmas masih didanai dari APBD.

Puskesmas Kedungjajang merupakan salah satu puskesmas yang berada dibawah naungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Dalam beberapa tahun terakhir ini, Puskesmas Kedungjajang menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah yaitu hanya menilai kinerja dari aspek keuangan saja. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh puskesmas tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja puskesmas tersebut dikatakan baik padahal ada faktor lain yang dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja Puskesmas sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itu diperlukan adanya

pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang dikelompokkan menjadi empat perspektif utama.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marisa Lidya Rumintjap (2013), dalam penelitiannya “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran di RSUD Noongan” dengan hasil bahwa pada persepektif keuangan dan perspektif dianggap sudah baik, sedangkan pada perspektif proses bisnis dan internal dan pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang baik.

Hasil penelitian terdahulu oleh Maryudi (2015), dalam penelitiannya “Kinerja Puskesmas dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Puskesmas Juwana” menyebutkan bahwa pada perspektif keuangan dan proses bisnis dan internal sudah dikatakan sudah baik, sedangkan pada dua perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan masih dianggap kurang.

Hasil penelitian terdahulu oleh Novella Aurora (2010), dalam penelitiannya “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang” menyebutkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik.

Hasil penelitian terdahulu oleh Inaul Muasaroh (2016), dalam penelitiannya “Perancangan Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam” menyebutkan bahwa pada perspektif proses bisnis internal dikatakan masih kurang baik sedangkan untuk ketiga perspektif lainnya sudah dikatakan baik.

Hasil penelitian terdahulu oleh Teguh Andre Agustyan (2015), dalam penelitiannya “Analisis Balanced Scorecard Kinerja Perusahaan pada UD Internazionale Milan Wood Klakah” menyebutkan bahwa pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan sudah dikatakan baik, sedangkan untuk kedua perspektif lainnya masih dianggap kurang.

Dengan dasar tersebut, maka penulis menerapkan elemen-elemen balanced scorecard untuk mengukur aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek nonfinansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Puskesmas Kedungjajang menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dengan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Kinerja: Studi Kasus pada Puskesmas Kedungjajang”.

## **1.2 Batasan Masalah**

Dalam hal ini penulis membatasi masalah yang diteliti yaitu membahas tentang kinerja perusahaan yang mencakup empat perspektif yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur kinerja pada Puskesmas Kedungjajang ?”.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur kinerja pada Puskesmas Kedungjajang.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademik

Diharapkan dari penelitian ini bermanfaat sebagai sumbangan pengetahuan dikemudian hari, selain itu dapat menambah bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan balanced scorecard.

2. Bagi Pihak Puskesmas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu puskesmas sebagai organisasi pelayanan kesehatan dalam melakukan pengukuran dengan menggunakan konsep balanced scorecard yang mungkin dapat diterapkan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Peneliti

Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata 1 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Gama Lumajang dan untuk memperluas ilmu pengetahuan khususnya balanced scorecard.