

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan data yang disampaikan oleh Menteri Dalam Negeri bahwa pertumbuhan penduduk Indonesia semakin meningkat hingga juli 2017, jumlah penduduk Indonesia berjumlah sekitar 262 juta jiwa, dimana merupakan potensi pasar yang besar sehingga akan menjadikan daya tarik bagi para investor untuk berinvestasi. Untuk melakukan berbagai kegiatan tentunya seseorang memerlukan kondisi tubuh yang sehat, sehingga banyak cara akan dilakukan untuk tetap menjaga kesehatannya.

Kebutuhan akan kesehatan tentunya akan menarik para investor untuk melakukan investasi dibidang kesehatan. Hal ini akan menumbuhkan persaingan yang tinggi dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya fasilitas kesehatan yang berupa rumah sakit di seluruh Indonesia, tidak hanya milik pemerintah rumah sakit swasta pun gencar melakukan promosi layanan kesehatan mereka sehingga menimbulkan daya saing yang sangat ketat.

Rumah sakit merupakan sarana kesehatan yang memberikan jasa pelayanan, tentunya pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan sehingga dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat, untuk itu perlu perencanaan strategis yang baik, dimana harus memperhatikan serta memperbaiki apabila kualitas, pengoperasian, pelayanan, kuantitas, serta pengendaliannya kurang memadai agar dapat bersaing pada tingkat nasional maupun global. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi maka perlu dilakukan

pengukuran kinerja, namun tidak hanya pengukuran kinerja secara keuangan saja tetapi juga secara non keuangan, karena pengukuran kinerja secara keuangan saja belum tentu menggambarkan kinerja suatu unit organisasi yang sesungguhnya. Pengukuran secara keuangan hanya memperlihatkan kinerja jangka pendek saja dan mengabaikan kinerja jangka panjang. Untuk itu perlu adanya pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi. Pengertian *Balanced Scorecard* jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerpa konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi, sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha. Menurut Kaplan dan Norton dalam Rivai (2011: 606) metode pengukuran kinerja dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*), dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learn perspective*).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan merupakan satu satunya rumah sakit rujukan yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Kuantan Singingi. Sebagai rumah sakit pemerintah, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan adalah rumah sakit type C milik Pemerintah Kabupaten kuantan Singingi melalui surat ketetapan Menkes No. 1246/Menkes/SK/XII/2009 tanggal 22 Desember 2009. Sebagai institusi milik pemerintah daerah, rumah sakit ini memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat kabupaten termasuk masyarakat miskin diwilayahnya. Adapun pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan perekonomian daerah. Namun kegiatan pelayanan rumah sakit harus dinilai kinerjanya, baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur aspek *financial* dan *non financial*. Metode *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja dari kedua aspek tersebut.

Dilihat dari aspek keuangannya dalam 5 tahun terakhir RSUD Teluk Kuantan memperoleh pencapaian pendapatan yang relatif meningkat pada setiap tahunnya namun belum mencapai target yang telah di tetapkan, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Target dan Realisasi Pendapatan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan Tahun 2013-2017

No	Tahun	Target Pendapatan	Realisasi Pendapatan	%	Ket
1	2013	4.000.000.000,-	3.633.917.929,-	90,84%	Belum Tercapai
2	2014	6.065.213.164,-	12.438.774.197,-	205%	Tercapai
3	2015	18.900.000.000,-	12.678.094.969,-	67,07%	Belum Tercapai
4	2016	18.900.000.000,-	6.425.538.485,-	33,99%	Belum Tercapai
5	2017	10.911.400.000,-	13.754.435.055,42,-	126,05%	Tercapai

Sumber: Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan, 2018

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa secara total realisasi pendapatan mengalami penurunan dan kenaikan yang cukup tajam setiap tahunnya, namun belum mencapai target yang telah ditetapkan oleh RSUD Teluk Kuantan, pada tahun 2014 dan 2017 realisasi pendapatan melebihi target yang telah ditetapkan yaitu dengan persentase sebesar 205% dan 126,05%. Tentunya menjadi sebuah masalah dimana dalam 5 tahun tahun terakhir hanya tahun 2014 dan 2017 yang mencapai target yang telah ditetapkan, sedangkan tahun 2013, 2015 dan 2016 tidak mencapai target.

Dilihat dari segi pelanggan, mempunyai konsumen yang loyal dikarenakan RSUD Teluk kuantan merupakan satu-satunya rumah sakit rujukan di Kabupaten Kuantan Singingi. Sebagai satu-satunya rumah sakit rujukan pelayanan yang dirasakan oleh pasien masih belum optimal, hal ini dapat dilihat dari masih adanya keluhan pasien terutama dalam hal pelayanan seperti yang terjadi pada Bulan April sampai Oktober 2016 dimana RSUD Teluk Kuantan tidak dapat melayani pasien BPJS karena tidak adanya persediaan obat akibat RSUD Teluk Kuantan masih berbentuk Satuan Kerja

Perangkat Daerah (SKPD) sehingga semua kebijakan baik kegiatan maupun keuangan harus melalui pengesahan APBD yang besaran anggarannya ditetapkan oleh pemerintah. Pada bulan Mei 2017, RSUD Teluk Kuantan resmi menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sehingga mempunyai wewenang untuk membuat kebijakan sendiri dan mengelola pendapatan sendiri dan tidak tergantung lagi dengan APBD.

Selanjutnya dilihat dari perspektif proses bisnis internal, RSUD Teluk Kuantan dalam kurun waktu empat tahun terakhir belum melakukan inovasi baik inovasi dalam memberikan pelayanan maupun inovasi dalam manajemen rumah sakit. Baru tahun 2017 pada Bulan Oktober 2017 dilakukan inovasi pelayanan kepada pasien dengan adanya Pendamping Orang Sakit (POS) yang bertugas membantu pasien dan keluarga dimulai dari mengurus administrasi, proses pengobatan, sampai proses kepulangan pasien.

Sedangkan bila dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, RSUD Teluk Kuantan jarang melakukan kegiatan seminar dan peningkatan keahlian tenaga medis dan paramedis serta tenaga teknis lainnya melalui pendidikan dan pelatihan sehingga peningkatan keilmuan hanya diperoleh dari pasien yang ditanganinya.

Berdasarkan observasi, sistem pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan menggunakan ukuran kuantitatif yang menguraikan pencapaian sasaran atau tujuan yang telah disepakati dan ditetapkan dengan pencapaian target kinerja keuangan operasional yang berdimensi keuangan dalam suatu periode pelaporan. Cara ini tidak dapat mengidentifikasi penyebab atau masalah-masalah bila terjadi penurunan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kinerja dari perspektif *non financial*. Untuk mengatasi masalah ini Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan diharapkan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem/ *reward system* dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana tersebut diatas, dapat penulis rumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan penulis terutama tentang pengukuran kinerja organisasi melalui pendekatan *balanced scorecard*.
2. Bagi pimpinan instansi/ SKPD, sebagai bahan informasi untuk melakukan evaluasi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Teluk Kuantan melalui pendekatan *balanced scorecard*.
3. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi dalam pembuatan karya ilmiah dalam judul yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran secara umum bagian-bagian yang akan dibahas dalam penelitian ini, maka penulis menguraikan secara ringkas isi masing-masing BAB dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan .

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan landasan teori yang mendukung penelitian, uraian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis dan definisi operasional.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi tentang sejarah singkat Runah Sakit Umum Daerah Teluk Kuantan, struktur organisasi, visi dan misi dan fasilitas pelayanan RSUD.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil pengukuran kinerja RSUD Teluk Kuantan, kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan, dan saran dari hasil penelitian.