

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha dan bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai bersama. Organisasi umumnya juga didirikan dengan tujuan tertentu untuk jangka waktu yang tidak terbatas. Untuk mencapai tujuan, organisasi melakukan berbagai kegiatan operasional sesuai dengan sumber daya yang dimiliki. Berdasarkan tujuan organisasi dapat digolongkan menjadi dua yaitu organisasi yang orientasi kegiatannya untuk mendapatkan laba dan orientasi yang tidak berorientasi untuk mendapatkan laba dan/atau contohnya organisasi disektor publik.

Mahsun (2014:1), organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama. Kumpulan pedagang, kumpulan mahasiswa, kumpulan pegawai, kumpulan pengusaha dan bahkan kumpulan para pengangguran pun merupakan suatu organisasi jika mereka mempunyai tujuan dan sasaran tertentu yang hendak dicapai bersama. Salah satu

organisasi yang tidak sepenuhnya bertujuan mendapatkan laba adalah pelayanan jasa rumah sakit.

Kendala tersebut menuntut manajemen agar menyiapkan beberapa strategi yang tepat untuk diterapkan pada rumah sakit agar mampu bersaing dengan peningkatan kualitas rumah sakit lainnya. Perencanaan strategi menjadi sangat penting mengingat lingkungan persaingan kualitas layanan menjadi tolok ukur kinerja rumah sakit. Strategi dan kegiatan operasional yang baik, rumah sakit dapat meningkatkan kualitas layanan dan bertahan mengikuti perkembangan kinerja yang baik sesuai dengan standarnya. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan operasional yang baik, diperlukan suatu mekanisme rumah sakit sehingga sasaran strategi beserta target yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Indikator perusahaan yang selama ini digunakan dalam mengukur suatu kinerja organisasi pelayanan kesehatan tidak komprehensif dan hanya bersifat sementara. Indikatornya banyak dipengaruhi faktor eksternal seperti keadaan ekonomi dan kebijakan pemerintahan yang kurang. Hal ini dapat menyebabkan pengukuran kinerja suatu organisasi pelayanan kesehatan belum menggambarkan realita yang sesungguhnya dari keadaan organisasi tersebut. Indikator tersebut juga merupakan alat untuk memantau pencapaian suatu organisasi.

Ukuran-ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam organisasi pelayanan publik dengan orientasi proses. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Seringkali kepala pimpinan organisasi pelayanan

tidak mengetahui buruknya penurunan kinerja sehingga organisasi pelayanan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan nonfinansial. Salah satu sistem pengukuran kinerja adalah *balanced scorecard*.

RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang adalah salah satu unit bisnis pemerintah (sektor publik) yang memiliki kewajiban memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dengan optimal tanpa tujuan mencari laba (*non profit organization*). Untuk memberikan pelayanan kesehatan yang optimal seperti yang diharapkan, dibutuhkan biaya yang cukup besar dalam perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian yang baik. RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang sebagai rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan, di era globalisasi dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah interen yang ada, seperti terbatasnya sumber daya yang dimiliki dan inventarisasi yang belum memadai. Dilain pihak secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran, serta indikator keberhasilan yang diwujudkan dalam bentuk rencana strategis. Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik dan berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk keuangan/finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal, juga pembelanjaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk

mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang merupakan salah satu Rumah Sakit Umum di Pangkalpinang yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara optimal, profesional, dan meningkatkan mutu terus-menerus. RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang harus selalu memperbaiki kinerja agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanannya. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Dengan adanya peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit, diharapkan akan mempunyai dampak pada pendapatan rumah sakit.

Sebagai organisasi publik, rumah sakit diharapkan mampu memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu kepada masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai unit organisasi milik pemerintah daerah dihadapkan pada masalah pembiayaan untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau oleh masyarakat banyak. Tingginya harga obat dan alat-alat medis merupakan contoh di mana sistem pelayanan kesehatan yang ada belum banyak melakukan intervensi agar semua pelayanan tersebut dapat dijangkau masyarakat. Kondisi ini akan memberikan dampak yang serius bagi pelayanan kesehatan di rumah sakit karena sebagai organisasi yang beroperasi setiap hari, likuiditas keuangan merupakan hal utama dan dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan operasional sehari-hari. Masyarakat menghendaki pemerintah melalui organisasi-organisasinya termasuk rumah sakit, dapat memberikan pelayanan kesehatan

dengan biaya yang murah, padahal tidak semua pelayanan kesehatan bisa didapatkan dengan biaya yang murah.

Karyawan membutuhkan informasi tentang kinerja rumah sakit yang menyeluruh (komprehensif) demi pencapaian tujuan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang. Informasi tersebut tidak hanya informasi finansial rumah sakit yang mengacu pada perspektif keuangan tetapi juga non-finansial yang mengacu pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

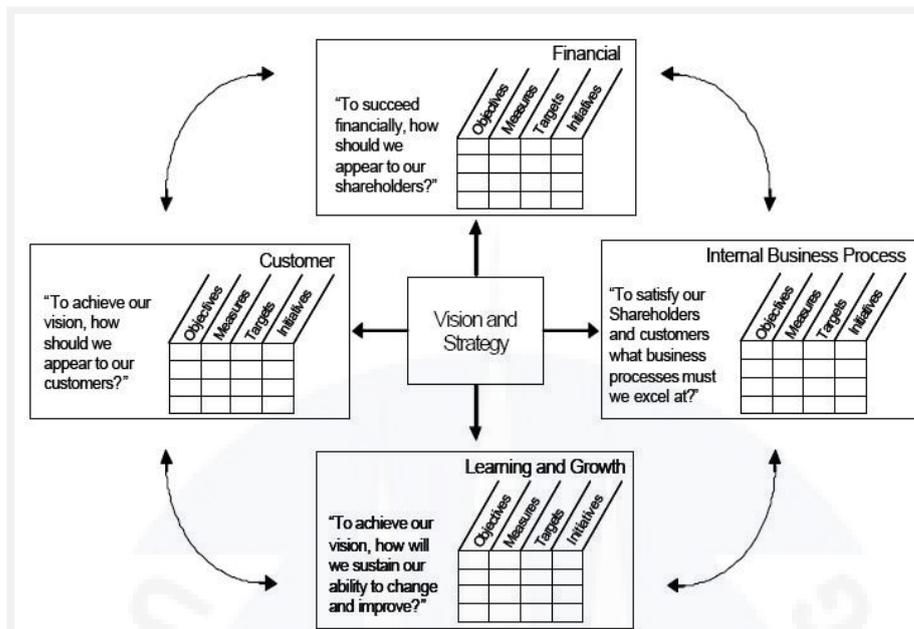
Sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja sering dikenal dengan sistem pengukuran kinerja tradisional, hanya mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen sehingga hasil pengukuran kinerja tradisional semacam ini kurang tepat jika diterapkan dalam sebuah rumah sakit, karena tujuan utama rumah sakit adalah memberikan pelayanan kesehatan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat, selain itu dengan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan faktor keuangan saja mengakibatkan banyaknya sumber daya manusia yang potensial yang berada di dalam rumah sakit tidak dapat diukur. Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja di dalam rumah sakit diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran kinerja ini disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* berusaha menterjemahkan misi

dan strategi perusahaan ke tujuannya. Dengan ke empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balance Scorecard* diharapkan karyawan dari tingkat bawah sampai dengan tingkat atas mengetahui apa misi dan strategi organisasi.

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*).

Balanced Scorecard menawarkan kerangka kerja yang menjelaskan strategi yang digunakan dari empat perspektif seperti yg diilustrasikan gambar berikut (Kaplan dan Norton, 2000):

Gambar 1.1 *Balanced Scorecard Provides a Framework to Translate Strategy Into Operational Terms*



Sumber: Kaplan dan Norton 2000

1. Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan : Untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan : Bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan : Untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan : Bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Dengan berdasar pada sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan ini dapat mengungkapkan pentingnya melihat aspek diluar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen,. Sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, dan legislatif (Sholihin dan Laksmi, diterjemahkan oleh Frenny, 2014).

Rumah sakit sebagai salah satu BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Kekayaan BLUD merupakan bagian dari kekayaan negara/daerah yang tidak dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan BLUD yang bersangkutan. RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang belum sepenuhnya melaksanakan fungsinya sebagai BLUD yang bertugas untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang dengan menggunakan *balanced scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur karena kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non-keuangan.

Berdasarkan uraian di atas, apenulis ingin mengadakan penelitian dengan judul **“Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang Tahun 2017”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini terdapat rumusan masalah, yaitu bagaimanakah pengukuran kinerja Badan Layanan Umum Daerah pada RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2017 dengan pendekatan *balanced scorecard* ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini, penulis akan memberikan batasan terhadap penelitian yang akan dilakukan di Badan Layanan Umum Daerah RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang. Kinerja yang akan diukur dalam BLUD RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja Badan Layanan Umum Daerah pada RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang tahun 2017 dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.5 Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Kontribusi Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan wawasan dan sumbangan pemikiran ilmu akuntansi terutama yang berkaitan dengan akuntansi sektor publik. Selain itu dapat memberikan informasi dan wawasan serta menjadi sumber referensi bagi akademis maupun peneliti yang akan datang.

2. Kontribusi Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan kinerja pegawai RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang dapat memberikan masukan dan saran mengenai penelitian ini, serta diharapkan menjadi acuan pegawai RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang agar dapat bekerja lebih maksimal lagi.

3. Kontribusi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan tentang kinerja RSUD Depati Hamzah Kota Pangkalpinang dalam bekerja dengan baik. Sehingga dapat menghasilkan *outcome* yang bermanfaat bagi direktur dalam pengambilan keputusan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian skripsi ini dijabarkan dalam suatu sistematika pembahasan guna memberikan suatu gambaran yang jelas tentang dan maksud pembahasan ini. Secara garis besar masing-masing bab ini sebagai berikut:

I. PENDAHULUAN

Bab ini penulis uraikan tentang latar belakang masalah, indentifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, penelitian-penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam melakukan penelitian, mulai dari desain penelitian, sumber data dan metode pengumpulan data sampai dengan analisis data.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas serta rincian tentang analisis data dan pembahasan penelitian.

V. PENUTUP

Dalam bab ini berisikan kesimpulan penelitian serta keterbatasan penelitian. Untuk mengatasi keterbatasan penelitian tersebut disertakan saran untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

