

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit adalah salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan suatu upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan atau mementingkan upaya penyembuhan dan pemulihan yang telah dilaksanakan secara serasi dan terpadu oleh pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta upaya perbaikan (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.983/Men.Kes/SK/XI/1992). Rumah sakit tidak hanya sekedar menampung orang sakit saja melainkan harus lebih memperhatikan aspek kepuasan bagi para pemakai jasanya, dalam hal ini pasien. Penilaian terhadap kegiatan rumah sakit adalah hal yang sangat diperlukan dan sangat diutamakan. Kegiatan penilaian kinerja organisasi atau instansi seperti rumah sakit, mempunyai banyak manfaat terutama bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap rumah sakit tersebut. Bagi pemilik rumah sakit, hasil penilaian kegiatan rumah sakit ini dapat memberikan informasi tentang kinerja manajemen atau pengelola yang telah diberikan kepercayaan untuk mengelola sumber daya rumah sakit. Bagi masyarakat, semua hasil penilaian kinerja rumah sakit dapat dijadikan sebagai acuan atau bahan pertimbangan kepada siapa (rumah sakit) mereka akan mempercayakan perawatan kesehatannya.

Pemerintah selaku pengelola sumber daya publik, berpendapat bahwa ukuran keberhasilan dari instansi atau organisasi pemerintah dapat dilihat dari kemampuannya menyerap anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan

organisasi pemerintah hanya dapat dilihat dari aspek *input* saja, tanpa memperhatikan aspek *output*, manfaat, dan dampak dari suatu aktivitas atau kegiatan yang telah dilaksanakan. Kinerja organisasi yang hanya menekankan pada *input* dalam memberikan jasa dan pelayanan kepada masyarakat secara langsung, akan menjadi perhatian yang lebih dan mendapat sorotan tajam dari masyarakat.

Pengelolaan rumah sakit pada masa lalu dipandang sebagai usaha sosial, tetapi di masa sekarang pengelolaan yang berbasis ekonomi dan manajemen sangat penting artinya untuk menghadapi berbagai situasi persaingan global, mengantisipasi cepatnya perubahan lingkungan, dan menjaga kelangsungan usaha rumah sakit itu sendiri. Persaingan global dan perubahan lingkungan mulai nampak pada pengelolaan rumah sakit swasta multinasional yang terdapat di kota-kota besar. Di Indonesia pengelolaan rumah sakit telah berkembang dengan pesat dan menjadikan industri yang berbasis prinsip-prinsip ekonomi dan manajemen merupakan ancaman bagi rumah sakit pemerintah maupun nasional jika tidak berusaha meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerjanya secara keseluruhan.

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 pemerintah 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. Dengan

adanya indikator ini dapat juga diketahui tingkat kemajuan dalam suatu organisasi dan dapat dilakukan perbandingan antara organisasi yang bergerak di bidang yang sama (Alkatiri, et.al.1997).

RSUD Kebumen 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. Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen 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. Di lain pihak secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu, 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.

Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen merupakan salah satu Rumah Sakit Umum di Kebumen yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara optimal, profesional, dan meningkatkan mutu terus-menerus. Oleh karena itu, Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen harus selalu memperbaiki kinerja agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen. 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. Akan tetapi, di satu sisi 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 di ukur.

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

sebagai BLU yang bertugas untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen 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, penulis ingin mengadakan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen”.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diidentifikasi berbagai masalah yaitu sebagai berikut:

1. RSUD Kebumen dituntut untuk selalu meningkatkan pelayanan kesehatan secara terus-menerus, padahal memiliki sumber daya terbatas.
2. Masyarakat menginginkan RSUD Kebumen memberikan pelayanan optimal, sedangkan sebagian masyarakat merasa pelayanan yang diberikan belum optimal.
3. Masyarakat menginginkan mendapat pelayanan kesehatan dengan biaya yang murah, padahal tidak semua pelayanan kesehatan bisa didapatkan dengan biaya yang murah.

4. Kurangnya informasi tentang kinerja rumah sakit yang dibutuhkan karyawan, demi pencapaian tujuan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang.
5. Metode pengukuran kinerja rumah sakit yang digunakan hanya berorientasi pada jangka pendek saja.
6. Metode pengukuran kinerja rumah sakit hanya berorientasi pada kinerja keuangan, padahal kinerja non-keuangan sama pentingnya.
7. Kurangnya kontribusi rumah sakit dalam bersinergi dengan pemerintah daerah untuk melaksanakan tugasnya dalam upaya peningkatan kesehatan masyarakat.

C. Pembatasan Masalah

Batasan masalah yang akan diambil dalam penelitian ini adalah metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif (menyeluruh), menggambarkan realita sesungguhnya dari keadaan RSUD Kebumen. Penilaian kinerja masih berfokus pada ukuran finansial, sehingga belum cukup mewakili untuk menyimpulkan baik atau tidaknya kinerja yang dijalankan oleh RSUD Kebumen.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis mencoba merumuskan permasalahan yaitu: “Bagaimana kinerja RSUD Kebumen diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tahun 2010-2011?”

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja RSUD Kebumen bila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tahun 2010-2011.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai pembuktian keefektifan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan terukur pada suatu perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, yaitu sebagai berikut:

a. Bagi RSUD Kebumen

Penelitian ini bermanfaat sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen.

b. Bagi Ilmu Pengetahuan

Bagi ilmu pengetahuan khususnya akuntansi umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan yang sifatnya empiris mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta dapat menerapkan teori-teori perkuliahan ke dalam praktek dunia usaha dan memberi gambaran nyata tentang dunia usaha khususnya pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.