

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar belakang

Pengukuran kinerja instansi pemerintah dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, pengelolaan organisasi dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Informasi kinerja yang dihasilkan oleh suatu sistem pengukuran kinerja ditujukan untuk keperluan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, yaitu *stakeholder* internal maupun eksternal. Namun, tujuan utama pengukuran kinerja instansi adalah untuk memperbaiki pengambilan keputusan internal serta alokasi sumber daya. Sistem pengukuran kinerja menjadi tidak berguna sama sekali apabila informasi kinerja yang dihasilkan tidak dimanfaatkan dalam memperbaiki pengambilan keputusan.

Salah satu tujuan pengukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan organisasi dan mewujudkan suatu pemerintahan yang bersih dan berwibawa atau yang dikenal dengan istilah *good governance*. Menurut *World Bank good governance* sebagai salah satu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dan investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha. Dengan demikian pemerintah sebagai pelaku utama pelaksanaan *good governance* ini dituntut untuk memberikan pertanggungjawaban yang lebih transparan dan lebih akurat sehingga kinerja pemerintah atau organisasi langsung dapat di rasakan oleh masyarakat.

Untuk menjalankan fungsi organisasi, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang di mulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun

jangka pendek. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan di sektor publik harus cerdas dan bijaksana dalam merancang strategi. Seiring dengan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang jeli dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Oleh karena itu, faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen rumah sakit.

Untuk mengukur kinerja pada rumah sakit tidak semudah mengukur kinerja pada organisasi yang berorientasi pada profit. Karena untuk mengukur kinerja pada organisasi yang tujuannya tidak untuk mencari laba kita harus memperhatikan faktor sosial. Selain itu juga harus mempertimbangkan ukuran hasil dan ukuran proses, sehingga keberhasilan seorang manajer sebuah rumah sakit tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya seminimal mungkin, tetapi juga diukur dari pelayanan yang diberikan rumah sakit yang dikelolanya.

Sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja sering dikenal dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mencerminkan keberhasilan sebuah organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja dari aspek keuangan mudah di manipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen. Kinerja keuangan yang terlihat baik pada saat ini bisa saja terjadi karena telah mengorbankan kepentingan jangka panjang organisasi. Sebaliknya, kinerja keuangan yang

kurang baik saat ini bisa terjadi karena organisasi melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjangnya.

Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja didalam 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 ketujuannya. Dengan ke empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan pada *Balanced Scorecard* diharapkan karyawan dari tingkat bawah sampai dengan tingkat atas mengetahui apa misi dan strategi organisasi.

Selama ini, citra rumah sakit pemerintah relatif lebih buruk dibanding rumah sakit swasta di mata masyarakat. Pelayanan yang buruk seperti antrian yang panjang, pelayanan yang kurang ramah dan profesional dari petugas medis, pasien sering ditelantarkan dalam waktu yang relatif lama, serta fasilitas sarana dan prasarana kesehatan yang kurang memadai merupakan citra yang melekat pada rumah sakit milik pemerintah. Kondisi tersebut menyebabkan berkurangnya kenyamanan pasien dalam berobat di rumah sakit pemerintah sehingga tingkat kepuasan pasiennya rendah (Handayani Tri Wijayanti.2015), diperkuat pula dengan didaptkannya kekosongan obat yang terjadi diinstalasi farmasi yang ada di Rumah Sakit Nurdin Hamzah yang merupakan rumah sakit milik pemerintah kabupaten Tanjung Jabung Timur yang pada awal Januari tahun 2018 berubah menjadi badan layanan umum, hal ini terjadi karena perubahan status rumah sakit tersebut menjadi badan layanan umum pihak rumah sakit harus membeli obat untuk keperluan rumah sakit sendiri, tanpa harus menunggu pengajuan dan yang dianggarkan oleh Pemda ([jambi.tribunnews.com](http://jambi.tribunnews.com)).

Rumah Sakit Umum Nurdin Hamzah di semester pertama perubahan status menjadi badan layanan umum, pendapatan rumah sakit dari pasien umum maupun BPJS mengalami penurunan sehingga pengadaan obat di instalasi farmasi rumah sakit memang sekarang lebih fleksibel tergantung pada pendapatan rumah sakit(jambi.tribunnews.com). Kejadian ini malah berbanding terbalik dengan tujuan yang diinginkan pemerintah daerah Tanjung Jabung Timur atas perubahan status RSUD Nurdin Hamzah menjadi badan layanan umum akan lebih meningkatkan pendapatan RSUD tersebut. Sebelum perubahan status RSUD Nurdin Hamzah menjadi BLUD pendapatan yang dianggarkan dari tahun 2013 hingga tahun 2016 mengalami peningkatan seperti yang ada pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1 Realisasi Anggaran Pendapatan RSUD Nurdin Hamzah**

Tahun	Pendapatan	Realisasi	Kurang/Lebih
2013	Rp 1.880.000.000	Rp 1.828.759.605	Rp 51.240.394
2014	Rp 2.162.000.000	Rp 2.572.407.404	Rp (410.407.404)
2015	Rp 2.800.000.000	Rp 3.102.108.057	Rp (302.108.057)
2016	Rp 4.850.000.000	Rp 2.858.240.000	Rp 1.991.760.000

Sumber : tanjabtim.go.id

Tabel diatas menunjukkan anggaran pendapatan dari tahun 2013 hingga tahun 2016 mengalami peningkatan walaupun realiasi ditahun 2014 dan 2015 cenderung melebihi anggaran pendapatan, tetapi anggaran pendapatan ditahun 2016 mengalami peningkatan yang sangat signifikan sehingga dapat menutupi defisit yang terjadi ditahun 2014 dan 2015.

Rumah Sakit Umum Daerah adalah salah satu organisasi sektor publik yang dibentuk untuk memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat karena pelayanan merupakan pilar penting dalam memberikan kepuasan terhadap masyarakat yang semakin hari semakin banyak menggunakan jasa RSUD untuk berobat, ini sesuai dengan salah satu tujuan organisasi sektor publik yaitu peningkatan kualitas pelayanan umum sehingga masyarakat diharapkan akan mendapatkan perilaku yang lebih cepat, tepat, murah dan memuaskan. selain itu, era reformasi menuntut pelayanan umum harus transparan dan tidak diskriminatif dengan menerapkan prinsip-prinsip akuntabilitas dan pertimbangan efisiensi.

Wahyu E Yuzandra(2011) meneliti tentang metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba (Studi kasus pada RS Bhayangkara Semarang). Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah cukup baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Semarang termasuk dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakuka

Marisa L Ruminjtap (2013) meneliti tentang Pengukuran Kinerja RSUD Noongan (Manado) dengan hasil terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Olivia H Munayang (2015) meneliti Rumah Sakit Daerah Madani (Jogjakarta)dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* memperoleh hasil atau skor

0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit dilihat dari pengukuran kinerja secara keseluruhan dikatakan Baik. Meskipun kinerja masing-masing perspektif belum maksimal, namun hal ini dapat menunjukkan kinerja yang baik bagi Rumah Sakit Daerah Madani. Penggunaan pengukuran *balanced scorecard* dalam organisasi dapat memberikan gambaran umum mengenai kinerja suatu organisasi yang lebih lengkap dan komprehensif.

Nizar A Utama (2016) juga menganalisa kinerja RSUD Prof Dr Soekandar (Mojokerto). Hasil pengukuran kinerja rumah sakit menunjukkan bahwa secara keseluruhankinerja RSUD Prof Dr Soekandar cukup baik dilihat dari empatperspektif *balanced scorecard*. Terdapat pengaruh positif pada penerapan lingkungan pengendalian, penilaian resiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja keuangan. Terdapat pengaruh positif pada pencegahan fraud pengadaan barang terhadap kinerja keuangan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas peneliti tertarik untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan pelayanan yang akan di tuangkan dalam bentuk proposal skripsi dengan judul Evaluasi Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di RSUD Nurdin Hamzah Tanjung Jabung Timur.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka terdapat beberapa masalah yang harus dijawab dan diteliti yaitu :

1. Bagaimana jika kinerja keuangan RSUD Nurdin Hamzah diukur dengan perspektif keuangan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana jika kinerja pelayanan RSUD Nurdin Hamzah diukur dengan perspektif *balanced scorecard*?

3. Bagaimana jika Inovasi RSUD diukur dengan perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard*?
4. Bagaimana jika kepuasan dan pelatihan karyawan diukur dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana jika kinerja keuangan RSUD Nurdin Hamzah diukur dengan perspektif keuangan *balanced scorecard*?
2. Untuk mengetahui bagaimana jika kinerja pelayanan RSUD Nurdin Hamzah diukur dengan perspektif pelanggan *balanced scorecard*?
3. Bagaimana jika Inovasi RSUD diukur dengan perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard* ?
4. Untuk mengetahui bagaimana jika kepuasan dan pelatihan karyawan diukur dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard* ?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi rumah sakit

Sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk meningkatkan kinerja pelayanan maupun keuangan rumah sakit dan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan

## 2. Bagi peneliti

Sebagai syarat untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi dan sebagai bahan perbandingan antara ilmu yang penulis peroleh selama dibangku kuliah maupun dari hasil membaca literatur – literatur dengan kenyataan praktis yang ada di lapangan.