

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan tidak baik, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu: aspek keuangan, konsumen, proses bisnis internal serta proses pertumbuhan dan pembelajaran (Ali Mutasowifin, 2002 :245).

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*.

Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu perencanaan strategik dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Memasuki era globalisasi perdagangan antar Negara dimana setiap negara di berikan kebebasan untuk berinovasi, membuat pimpinan rumah sakit di indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi

pada keinginan pelanggan tersebut itu diterapkan *balanced scorecard* yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman. Rumah sakit swasta memerlukan pembiayaan yang lebih mandiri menjamin kelangsungan dan perkembangan organisasi didalamnya untuk dapat digunakan untuk pembiayaan kegiatan operasional, biaya pemeliharaan sarana dan prasarana serta biaya untuk keperluan pengembangan sumber daya manusia.

Oleh karena itu Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak merupakan rumah sakit swasta, maka pengukuran kinerja pada rumah sakit sangat diperlukan, agar rumah sakit tidak kalah dalam bersaing. Pembiayaan kelangsungan organisasinya akan bergantung dari kegiatan operasional atas pendapatan jasa pelayanan kesehatan yang dihasilkan.

Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak didorong untuk terus melakukan Pembenahan dan peningkatan kinerja. Saat ini Rumah Sakit Umum Antonius Kota Pontianaknya mempunyai neraca laporan tahunan yang mencatat gambaran umum tentang kegiatan penerimaan dan beianza rumah sakit yang telah dicapai dari tahun ke tahun berdasarkan *cash basis*, yang digunakan untuk penyusunan rencana kerja tahun berikutnya dapat di lihat pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1
Rincian Penerimaan
Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak
Tahun 2013 – 2014

No	Uraian	Tahun	
		2013	2014
1	Administrasi Karcis	Rp 86.220.000	Rp 95.849.500
2	Instalasi Bedah Sentral	Rp 988.707.475	Rp 1.250.707.475
3	Rawat Jalan	Rp 710.312.000	Rp 817.770.500
4	Rawat Inap	Rp 3.113.556.418	Rp 4.032.695.726
5	Instalasi Farmasi	Rp 1.715.707.475	Rp 2.116.263.200
6	Askes/Asuransi Lainnya	Rp 5.516.697.285	Rp 6.500.573.850
7	Laboratorium	Rp 917.828.925	Rp 1.102.438.000
8	Radiologi	Rp 676.738.600	Rp 101.186.975
9	Fisioterapi/Rehab medik	Rp 24.056.125	Rp 30.977.000
10	Ambulance/Mobil Jenazah	Rp 96.779.000	Rp 65.905.000
11	Medio Legal Visum	Rp 22.035.000	Rp 29.157.500
12	Jasa Konsul Medik	Rp 35.000.000	Rp 32.000.000
13	Jasa medik Dokter	Rp 1.165.890.000	Rp 1.187.000.000
14	Diklat Penelitian	Rp 25.792.500	Rp 30.007.500
15	Kamar Jenazah	Rp 33.000.000	Rp 45.000.000
16	Lain-lain Non Fungsional	Rp 55.712.958	Rp 81.716.900
	JUMLAH	Rp 15.184.033.761	Rp 17.519.249.126

Sumber : Data Keuangan RS.Antonius Kota Pontianak, 2014

Pada tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa dari 16 sumber penerimaan selama 2 tahun yaitu : tahun 2013 dan 2014 penerimaan dari RSU Antonius Kota Pontianak adalah berasal dari Askes / Asuransi Lainnya sebesar Rp 5.516.697.285,- di tahun 2013 dan Rp 5.500.573.850,- di tahun 2014, sedangkan penerimaan paling kecil berasal dari Medio Legal Visum, yaitu sebesar Rp 22.035.000,- di tahun 2013 dan Rp 29.157.500,- pada tahun 2014.

Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan analisa kinerja tidak hanya dari aspek keuangan saja tetapi juga dari aspek non keuangan, melalui pendekatan konsep Balance scorecard.

Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak sebagai rumah sakit yang terletak di tengah-tengah kota Pontianak, disatu pihak diperhadapkan pada kekuatan-kekuatan dari masalah-masalah interen yang ada, sedangkan di lain pihak secara, bersamaan juga diperhadapkan 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 dirampungkan dalam bentuk Rencana Strategik. Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak merupakan salah satu Rumah Sakit Umum yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu terus-menerus. Memaksa pihak Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak. kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada pendapatan Rumah Sakit.

Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit haruslah berada dalam kondisi yang baik, dimana dapat memuaskan para pengguna jasa pelayanan

kesehatan di rumah sakit tersebut. Oleh karena itu kualitas Pelayanan kesehatan semestinya menjadi fokus utama dari pihak manajemen rumah sakit. Kualitas pelayanan yang baik dapat dihasilkan melalui perbaikan kinerja yang terus menerus. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja yang dihasilkan secara berkesinambungan, manajemen memerlukan alat bantu dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasinya, yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif pengukuran kinerja Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan.

Dari latar belakang dan uraian di atas, maka penelitian ini mengambil judul :**“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka yang menjadi permasalahan adalah :

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Antonius Kota Pontianak jika diukur dengan sistem pengukuran *Balanced Scorecard*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengevaluasi sampai sejauh mana penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif dan koheren pada suatu perusahaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu:

1. Bagi penulis

Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi organisasi

Diharapkan dengan penelitian ini dapat membantu efektivitas organisasi dan mendorong penerapan untuk tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategik yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *Balance Scorecard*, yang memberikan instrumen baru yang cukup menjanjikan untuk diterapkan sebagai pengukuran kinerja organisasi.

3. Bagi pembaca

Manfaat bagi pembaca dapat dijadikan bacaan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian

yang menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha berbentuk rumah sakit.

Universitas Tanjungpura