# BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Jumlah populasi penduduk Indonesia sekitar 255 juta jiwa merupakan potensi pasar yang besar, hal ini menjadikan daya tarik bagi investor untuk berinvestasi. Kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kesehatan merupakan kebutuhan dasar bagi manusia. Setiap orang untuk menjalankan aktivitas membutuhkan kondisi tubuh yang sehat sehingga berbagai cara dilakukan agar tetap sehat dan terhindar dari resiko social yang tidak seimbang.

Investasi di bidang kesehatan merupakan bentuk usaha yang sangat potensial karena kesehatan merupakan kebutuhan bagi setiap manusia. Tingginya persaingan usaha di bidang kesehatan dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya fasilitas kesehatan asing seperti rumah sakit yang tersebar di Indonesia, tidak hanya rumah sakit milik pemerintah, swasta dan tidak sedikit rumah sakit dari luar negeri yang membuka cabang di Indonesia. Mereka semakin gencar mempromosikan layanan kesehatan sehingga banyak penduduk di Indonesia yang berobat keluar negeri.

Pertumbuhan rumah sakit yang pesat menimbulkan kompetisi yang semakin ketat dan pelanggan semakin selektif serta mempunyai pilihan yang luas, hal ini merupakan tantangan yang akan mempengaruhi keberlanjutan rumah sakit. Tantangan tersebut menghadapkan para pelaku pelayanan kesehatan khususnya rumah sakit baik pihak pemerintah maupun swasta pada dua pilihan, yaitu masuk dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan atau keluar dari arena kompetisi dan tidak mampu bersaing yang berujung pada *pailit*. Maka diperlukan

alternatif strategi bersaing yang tepat agar rumah sakit mampu bersaing dengan kompetitor lainnya.

Rumah sakit sebagai salah satu sarana kesehatan yang memberikan jasa pelayanan kesehatan dituntut untuk menghasilkan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Dalam Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit disebutkan, upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit wajib dilakukan dengan akreditasi secara berkala minimal tiga tahun sekali. Akreditasi itu melingkupi segala bentuk pelayanan tenaga medis terhadap pasien dan fasilitas yang harus dipenuhi rumah sakit sesuai dengan tingkat / golongannya.

Perencanaan strategi dari rumah sakit tentunya harus baik, dimana perlu untuk memperbaiki kualitas, pengoperasian, pelayanan, kuantitas, serta pengendalian sehingga dapat bersaing pada tingkat nasional maupun global. Konsumen tentunya akan memilih rumah sakit yang memberikan pelayanan memuaskan dengan harga bersaing. Hal ini juga merupakan pertimbangan dari rumah sakit untuk memikirkan strategi yang tepat sehingga dapat memberikan kepuasan penuh terhadap konsumen.

Rumah sakit milik pemerintah selalu berbenah agar dapat bersaing, konsentrasi pemerintah terhadap rumah sakit milik pemerintah ditandai dengan reformasi keuangan di Indonesia dan dibuktikan dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Kemudian disusul dengan disahkannya Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 15

Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Dengan lahirnya ketiga paket peraturan keuangan negara tersebut telah merubah pola pikir pengelolaan keuangan yang lebih efisien, efektif, profesionalitas, akuntabel dan transparan dengan melakukan perubahan dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja, yang membuka koridor bagi penerapan basis kinerja di lingkungan pemerintah. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang menekankan basis kinerja dalam penganggaran.

Sebuah unit organisasi untuk dapat *survive* dalam persaingan harus memiliki kelebihan untuk dapat bersaing. Hanya unit organisasi yang memiliki daya saing strategis yang berkelanjutan akan menang dalam persaingan. Kualitas produk yang tinggi merupakan salah satu dari lima keunggulan kompetitif yang dapat dipergunakan untuk unggul dalam persaingan bisnis (Ni Nyoman Resmi, 2011).

Jika unit organisasi ingin bertahan pada pasar global yang tingkat persaingannya sangat kompetitif, unit organisasi tersebut harus merancang sistem pengendalian manajemen yang baik, sehingga unit organisasi dapat mengimplementasikan strategi perencanaan yang matang untuk kebutuhan jangka panjang maupun jangka pendek. Perencanaan strategi harus dibuat berdasarkan visi dan misi unit organisasi. Visi dan misi yang telah ditentukan kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan strategis. Tujuan strategis merupakan sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Perencanaan strategi dikatakan baik jika

unit organisasi tersebut mampu mencapai apa yang telah direncanakan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pencapaian tujuan unit organisasi merupakan kinerja yang dapat diukur, tidak hanya dengan pengukuran kinerja secara *financial* tetapi juga secara *non financial*. Pengukuran kinerja secara *financial* saja belum tentu menggambarkan kinerja unit organisasi yang sesungguhnya. Pengukuran secara *financial* tersebut dapat menimbulkan hasil yang bias karena hanya memperlihatkan kinerja jangka pendek dengan mengabaikan kepentingan jangka panjang. Maka selain hal tersebut perlu diperhatikan aspek *non financial*. Hal ini mendorong (Kaplan dan Norton ,1996) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang dinamakan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh (Kaplan dan Norton,1996) merupakan suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Metode pengukuran kinerja dilakukan dengan konsep *Balanced Scorecard* memasukkan empat aspek atau perspektif, yaitu perspektif keuangan *(financial perspective)*, perspektif pelanggan *(customer perspective)*, perspektif proses bisnis internal *(internal business perspective)*, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran *(growth and learn perspective)*.

Pada awalnya, metode pendekatan *Balance Socercard* banyak dipakai untuk mengukur kinerja pada unit organisasi manufaktur, namun belakangan banyak digunakan dalam pengukuran kinerja unit organisasi bergerak di bidang jasa seperti rumah sakit.

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2010 tentang Pencabutan Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 4 Tahun 1997 tentang Penetapan Rumah Sakit Dr. Achamd Mochtar Bukittinggi sebagai unit swadana daerah. Dimana pengelolaan keuangan RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi selanjutnya menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

Berdasarkan Peraturan Daerah tersebut, RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) / Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang pertama di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat yang menerapkan pola PPK-BLUD, yaitu pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan keuangan daerah secara umum.

Namun, pada rumah sakit penilaian kinerjanya tidak dapat diukur hanya dengan menggunakan data keuangan dan standar pelayanan nasional saja mengingat adanya pemakaian jasa lainnya pada organisasi. Untuk itulah perlu melakukan penilaian kinerja secara non keuangan agar tercapainya keseimbangan dalam penilaian kinerja yang dilakukan pada instansi jasa seperti Rumah Sakit. 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.

Dalam 8 (delapan) tahun terakhir, RSUD Dr. Achmad Moctar Bukittinggi memperoleh pencapaian pendapatan yang relatif meningkat setiap tahunnya namun terdapat penurunan pencapaian persentase realisasi terhadap target pendapatan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk pendapatan Tahun Anggaran 2015. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Pendapatan RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi Periode Tahun 2008 s.d Tahun 2015

No	Tahun	Target Pendapatan	Realisasi Pendapatan	ALAS	Selisih Pendapatan tahun sebelumnya	Ket
1	2008	30.864.224.668	25.499.028.892	82,62	-	Swadana
2	2009	30.059.076.781	27.073.367.860	90,07	1.574.338.968	Swadana
3	2010	35.000.000.000	33.683.660.052	96,24	6.610.292.192	Swadana
4	2011	45.673.360.000	46.275.452.540	101,32	12.591.792.488	BLUD
5	2012	53.000.000.000	53.749.595.700	101,41	7.474.143.160	BLUD
6	2013	65.000.000.000	71.525.397.360	110,04	17.775.801.660	BLUD
7	2014	90.000.000.000	99.949.965.796	111,06	28.424.568.436	BLUD
8	2015	12 <mark>5.000.000.000</mark>	105.153.202.840	84.12	5.203.237.044	BLUD

Sumber: DKPD Provinsi Sumatera Barat, data diolah peneliti

Dari Tabel 1 di atas, terdapat realisasi pendapatan sebesar 84,12% dari target yang telah ditetapkan untuk tahun anggaran 2015, secara total terdapat kenaikan jumlah pendapatan dari tahun sebelumnya namun secara pencapaian perencanaan / target pendapatan terdapat penurunan yang cukup signifikan. Hal ini tentunya menjadi sebuah masalah dimana terdapat kondisi tidak tercapainya target pendapatan yang semula telah ditetapkan oleh Pemerintah Provinsi Sumatera Barat terhadap realisasi pendapatan RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi.

Pada 4 (empat) tahun terakhir, Pemerintah Provinsi Sumatera Barat berhasil mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan Daerah Tahun 2015. Kepala Perwakilan BPK Sumatera Barat menyebutkan bahwa keberhasilan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat meraih WTP hendaklah menjadi momentum untuk lebih baik lagi. Namun, tetap ada beberapa hal yang menjadi catatan BPK yaitu temuan pemeriksaan atas sistem pengendalian intern untuk barang persediaan pada Dinas Prasarana Jalan Tata Ruang dan Permukiman dan RSUD DR. Achmad Mochtar Bukittinggi (Padang Ekspres, 25 Mei 2016).

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis ingin melakukan penelitian terkait bagaimana kinerja unit organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan latar belakang masalah tersebut diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittingi)".

#### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas masalah yang dapat diidentifikasi dan dirumuskan adalah sebagai berikut:

KEDJAJAAN

- 1. Bagaimanakah kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif keuangan (financial perspective)?
- 2. Bagaimanakah kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif pelanggan (customer perspective)?

- 3. Bagaimanakah kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif proses bisnis internal (internal perspective)?
- 4. Bagaimanakah kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif pertumbuhan dan pembelanjaran (learning and growth perspective)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, adapun tujuan penelitian ini dilakukan untuk:

- 1. Mengukur kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif keuangan (financial perspective).
- 2. Mengukur kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif pelanggan (*customer perspective*).
- 3. Mengukur kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif proses bisnis internal (internal perspective).
- 4. Mengukur kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi dari perspektif pertumbuhan dan pembelanjaran (learning and growth perspective).

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Bagi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)/ Organisasi Perangkat Daerah
 (OPD) Pemerintah Provinsi Sumatera Barat, diharapkan penelitian ini dapat

- memberikan masukan agar dapat meningkatkan kinerjanya untuk masa yang akan datang.
- 2. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan informasi untuk kajian topik-topik dan menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, serta dapat dipakai sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.
- 3. Bagi penulis agar dapat menambah ilmu dan wawasan tentang khususnya pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* serta memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Pada bag<mark>ian sistematika penulisan ini diuraikan urutan-urutan penulisan sebagai berikut:</mark>

- BAB I Dalam bab ini menjelaskan mengenai pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- BAB II Dalam bab ini menjelaskan mengenai landasan teori yang meliputi kerangka teoritis, review penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran yang mendasari analisis.
- BAB III Dalam bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan diteliti meliputi: desain/rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, sumber data metode pengumpulan data, serta metode analisis.

- BAB IV Dalam bab ini menjelaskan gambaran umum rumah sakit dan pembahasan serta hasil mengenai permasalahan dalam penulisan penelitian ini
- **BAB V** Dalam bab ini berisikan kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian atas hasil penelitian yang diperoleh.

