

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi yang semakin cepat dan banyaknya persaingan dalam menentukan kebijaksanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal. SDM ini sendiri memiliki pengaruh yang cukup penting terutama dalam proses pengembangan perekonomian bangsa dan negara. Disamping itu, untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas yang pasti dasarnya membutuhkan perencanaan strategis agar entitas bisa tetap eksis dan mampu unggul dalam persaingan. Dengan persaingan yang semakin ketat antar perusahaan menuntut manajemen perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Ada perusahaan pada keuntungan maksimal dan ada yang tidak, misalnya dalam bentuk sosial. Perusahaan yang berorientasi sosial umumnya tidak bertujuan untuk mengejar keuntungan semata, tetapi lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat. Diperlukan ukuran-ukuran atau indikator-indikator keuangan untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya yaitu untuk menghasilkan keuntungan, apakah hasil tersebut sudah dapat dikatakan maksimal atau belum biasanya diukur dengan

menggunakan angka-angka tertentu. Indikator-indikator tersebut dapat diperoleh dari laporan keuangan yang disusun secara periodik, yang secara umum berupa laporan neraca, laporan rugilaba.

Untuk mengetahui indikator-indikator keuangan tersebut dilakukan analisis laporan keuangan. Akuntansi merupakan suatu proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan pelaporan serta penganalisisan hasilnya. Hasil akhir dari proses akuntansi adalah laporan keuangan. Kegiatan akuntansi tidak hanya berhenti sampai pelaporan, melainkan termasuk juga proses penganalisisan laporan keuangan.

Laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting dalam memperoleh informasi sehubungan dengan kondisi keuangan dan hasil-hasil yang dicapai oleh perusahaan. Karena laporan bersifat historis, menyajikan informasi tentang apa yang telah terjadi, sehingga timbul kesenjangan kebutuhan informasi. Dengan dilakukannya analisis terhadap laporan keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi peneliti untuk mengetahui keadaan dan perkembangan finansial dari perusahaan yang bersangkutan.

Laporan keuangan digunakan untuk membantu mengatasi kesenjangan tersebut, dengan cara mengolah kembali laporan keuangan sehingga dapat membantu para pengambil keputusan melakukan prediksi-prediksi. Laporan keuangan yang akan disusun oleh suatu perusahaan di Indonesia, harus mengacu pada aturan yang berlaku, yaitu seperti tertuang pada Standart Akuntansi Keuangan, yang disusun oleh Ikatan Akuntan

Indonesia. Pimpinan perusahaan atau manajemen sangat berkepentingan terhadap laporan keuangan untuk menilai efisiensi dan profitabilitas operasi.

Saat ini pengukuran kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, seperti Metode *Performance Prism*, *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART)*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan *Balance Scorecard (BSC)*.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif,

yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto: 2005).

Menurut Mahsun (2006: 182) ada 4 elemen pokok yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja / *feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004: 212), kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*Intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Kaplan dan Norton (2001: 75) menyatakan bahwa konsep BSC dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau

dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria - kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang, termasuk rumah sakit umum daerah.

Rumah sakit adalah salah satu sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Namun dalam pengelolaannya rumah sakit belum sesuai dengan harapan masyarakat.

Rumah Sakit Umum Daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit saja, tetapi juga aspek non finansialnya.

BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, BSC juga mempertimbangkan kinerja - kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Setelah keberhasilan Balanced Scorecard, para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi 2001:18).

RSUD Otanaha yang beralamat di jalan Rambutan No 412 Kelurahan Buladu Kecamatan Kota Barat Pada tanggal 19 Maret 2010 yang sebelumnya bernama Puskesmas Pilolodaa kini telah beralih fungsi menjadi Rumah Sakit Umum Daerah Otanaha Tipe D yang diresmikan oleh Walikota Gorontalo dan mulai beroperasi pada tanggal 19 Maret 2010 . Rumah Sakit Umum Daerah selama ini melakukan penilaian kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk Laporan Akuntabilitas yang disampaikan kepada Biro Keuangan. Laporan kinerja yang disampaikan berfokus pada pertanggungjawaban kegiatan rumah sakit yang mendasarkan pada kinerja finansial atau keuangan saja serta laporan kinerja yang sesuai dengan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional.

Rumah Sakit Umum Daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit saja, tetapi juga aspek non finansialnya.

Selama ini RSUD Otanaha hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja, tidak melihat pada indikator lainnya seperti individu karyawan, kepuasan konsumen, proses produksi sehingga sulit bagi RSUD Otanaha untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah – masalah terjadinya penurunan kinerja dari perspektif *non-financial* seperti segala sesuatu yang menyangkut keuangan di RSUD Otanaha masih dilaporkan kembali kepada Dinas Kesehatan Kota Gorontalo dan BKD (Badan Kepegawaian Daerah) Kota Gorontalo. Berbeda halnya dengan Rumah Sakit pada umumnya yang laporan keuangannya sudah dikelola sendiri.

Untuk mengatasi masalah ini RSUD Otanaha belum menggunakan metode BSC dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran kinerja dengan BSC dapat diketahui seberapa efektif manajemen dapat menilai keberhasilan organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Mulyadi, 2007: 182).

Balanced Scorecard menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat aspek, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. *Balanced Scorecard* adalah salah satu alat

manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya (Mulyadi, 2001).

Beberapa penelitian sebelumnya seperti Afandi (2013) meneliti tentang analisis pendekatan *balance scorecard* sebagai suatu system pengukuran kinerja pada RSUD Ibnu Sina. Penelitian tersebut memberikan hasil Rumah Sakit Umum Daerah Ibnu Sina, secara keseluruhan, kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina dilihat dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikatakan cukup karena perusahaan dapat mencapai 57% tolak ukur yang berhasil memenuhi target dari standar yang ditetapkan berdasarkan tahun 2010.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC), maka calon peneliti akan melakukan penelitian dengan judul:

“ANALISIS PENILAIAN KINERJA DI RSUD OTANAHA GORONTALO DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang diperoleh dari RSUD Otatanaha di atas, maka dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu :

Dalam menerapkan penilaian kinerja dpada setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebaiknya harus sesuai dengan visi dan misi RSUD Otanaha Gorontalo.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan dalam penelitian ini yakni bagaimana kinerja RSUD Otanaha Gorontalo melalui penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana kinerja RSUD Otanaha Gorontalo melalui penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.4.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan sebagai masukan dan bahan perkembangan dalam penetapan strategi, untuk meningkatkan kinerja rumah sakit.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya untuk menganalisa masalah mengenai penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

3. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

b. Manfaat Praktis

1. Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran atas kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.
2. Membantu Perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.