

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi sektor publik saat ini tengah menghadapi tekanan untuk lebih efisien, memperhitungkan biaya ekonomi dan biaya sosial, serta dampak negatif atas aktivitas yang dilakukan. Berbagai tuntutan tersebut menyebabkan akuntansi dapat dengan cepat diterima dan diakui sebagai ilmu yang dibutuhkan untuk mengelolah urusan-urusan publik. Akuntansi sektor publik memiliki kaitan yang erat dengan penerapan dan perlakuan akuntansi pada domain publik. Domain publik sendiri memiliki wilayah yang lebih luas dan kompleks dibandingkan dengan sektor swasta. Keluasan wilayah publik tidak hanya disebabkan luasnya jenis dan bentuk organisasi yang berada di dalamnya, akan tetapi juga karena kompleksnya lingkungan yang mempengaruhi lembaga-lembaga publik tersebut. Secara kelembagaan, domain publik antara lain meliputi badan-badan pemerintahan (pemerintah pusat dan daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik negara (BUMN dan BUMD), yayasan, organisasi politik dan organisasi massa. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Rumah sakit merupakan salah satu jenis organisasi sektor publik dalam bidang jasa yang memberikan pelayanan medis kepada masyarakat dalam upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Organisasi sektor publik ini menjadi sorotan masyarakat mengenai pelayanan bidang kesehatan yang diberikan, apakah

sudah menjadi baik dan profesional dalam mengelolah organisasi rumah sakit atau malah sebaliknya. Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (PMK RI) : 340/MENKES/PER/III/2010 tentang klasifikasi rumah sakit, penggolongan Rumah Sakit berdasarkan pelayanannya dibagi menjadi dua yaitu Rumah Sakit Umum yang memberikan pelayanan kesehatan di semua jenis penyakit dan Rumah Sakit Khusus yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya. Berdasarkan PMK RI : 1173/MENKES/PER/X/2004 tentang Rumah Sakit Gigi dan Mulut, selanjutnya disingkat RSGM adalah sarana pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan gigi dan mulut perorangan untuk pelayanan pengobatan dan pemulihan tanpa mengabaikan pelayanan peningkatan kesehatan dan pencegahan penyakit yang dilaksanakan melalui pelayanan rawat jalan, gawat darurat dan pelayanan tindakan medik. RSGM Pendidikan adalah RSGM yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan gigi dan mulut, yang juga digunakan sebagai sarana proses pembelajaran, pendidikan dan penelitian bagi profesi tenaga kesehatan kedokteran gigi dan tenaga kesehatan lainnya, dan terikat melalui kerjasama dengan fakultas kedokteran gigi.

Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hang Tuah (RSGM - UHT) merupakan RSGM Pendidikan Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Hang Tuah yang diselenggarakan oleh Yayasan Nala dan dibina oleh Tentara Nasional Indonesia - Angkatan Laut (TNI-AL) yang berciri khas kelautan. Dalam hal ini RSGM FKG-UHT harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada yayasan terkait dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Jumlah pasien yang datang berpengaruh pada sumber pendapatan yang

diperoleh oleh pihak rumah sakit sehingga menuntut pihak manajemen rumah sakit untuk memikirkan bagaimana bisa tetap bertahan sekaligus memberikan kesejahteraan bagi para staf dan karyawan khususnya serta masyarakat luas pada umumnya tanpa melupakan visi dan misi sosialnya. Sebagaimana layaknya sebuah unit usaha rumah sakit juga memiliki keharusan untuk menjaga kelangsungan hidup unit usahanya serta mengembangkannya, seperti halnya terus melakukan upaya perbaikan mutu pelayanan dengan cara melakukan pengembangan dan pembaharuan fasilitas pelayanan, perbaikan manajemen internal rumah sakit dengan cara membangun sumber daya manusia (SDM) rumah sakit yang profesional dan akuntabel yang berorientasi pada *customer* dan mempunyai integritas tinggi dalam melakukan pelayanan, serta melakukan peningkatan pelatihan, pendidikan dan penelitian untuk meningkatkan pelayanan secara terus menerus sesuai dengan tuntutan dan perkembangan dunia kedokteran gigi. Oleh karena itu pihak manajemen dituntut untuk berpikir secara strategis guna mencapai keunggulan bersaing.

Di era bersaing saat ini, masih banyak perusahaan yang menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional. 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. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, 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 masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya. Dengan adanya berbagai aspek non keuangan guna menunjang tercapainya pengukuran kinerja yang baik maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan presepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan nantinya dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja dalam pengelolaah unit usaha perusahaan.

Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang telah mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan memahami secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

RSGM FKG-UHT dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan jasa dibidang kesehatan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja perusahaan, namun dalam tahun terakhir kinerja perusahaan mengalami

penurunan. Penilaian kinerja perusahaan belum menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis.

Dengan uraian tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai aspek seperti aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja RSGM FKG-UHT menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Hang Tuah Surabaya”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat mengidentifikasikan maslaah-masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara meneliti bagaimana perusahaan menilai kinerja secara *komprehensif*. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu : “Bagaimana Kinerja Rumah Sakit Gigi dan Mulut Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Hang Tuah Surabaya jika diukur dengan metode *Balanced Scorecard* ?“

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang diidentifikasi di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan sebagai berikut :

- a. Mengetahui pengukuran kinerja pada RSGM Universitas Hang Tuah jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang mempertimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa aspek yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

#### 1. Aspek akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah perpustakaan dengan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

#### 2. Aspek pengembangan ilmu dan pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu dan pengetahuan khususnya di bidang ekonomi mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### 3. Aspek praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.