

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Ciri negara yang maju adalah kemajuan di bidang pelayanan kesehatan yang ditunjukkan dengan kinerja rumah sakit. Di Indonesia mengalami peningkatan jumlah pada Rumah Sakit Umum (RSU) dan Rumah Sakit Khusus (RSK) serta Tempat Tidurnya (TT). Pada tahun 2009 terdapat 1.202 RSU dengan kapasitas 141.603 TT, dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 1.725 RSU dengan 245.340 TT. Pada tahun 2013, (53%) RSU adalah milik swasta (profit dan non profit), disusul (30,4%) RSU milik pemerintah Kabupaten/ Kota. RSK juga berkembang pesat, yakni dari 321 RSK dengan 22.877 TT pada tahun 2009 menjadi 503 RSK dengan 33.110 TT pada tahun 2013. RS Bersalin dan RS Anak terdapat pada RSK lebih dari separuh (51,3%) Pada tahun 2013. Rumah sakit akan di prediksi pada tahun 2017 mengalami pertumbuhan hingga 2.368 RS, dengan laju pertumbuhan jumlah RS rata-rata 147 per tahun. Kementerian Kesehatan RI (2015). Seharusnya dengan peningkatan jumlah rumah sakit setiap tahunnya dan bertambah pula kapasitas tempat tidur hingga di prediksi akan mencapai pertumbuhan pada tahun 2017 sebanyak 2.368 rumah sakit akan menambah pelayanan yang di berikan oleh kinerja rumah sakit.

Pada kenyataannya kinerja rumah sakit di Indonesia menunjukkan kondisi yang tidak sesuai dengan peningkatan jumlah rumah sakit dan bertambahnya kapasitas tempat tidur. Hal ini dapat di lihat dari sisi kesiapan pelayanan, Rifaskes

2011 menunjukkan data bahwa pencapaiannya belum memuaskan. Jumlah admisi pasien RS per 10.000 penduduk baru mencapai 1,9%. Rata-rata *Bed Occupancy Rate* (BOR) RS baru 65%. RS Kabupaten/ Kota yang mampu PONEK baru mencapai 25% dan kesiapan pelayanan PONEK di RS pemerintah baru mencapai 86%. Kemampuan Rumah Sakit dalam transfusi darah secara umum masih rendah (kesiapan rata-rata 55%), terutama komponen kecukupan persediaan darah (41% RS Pemerintah dan 13% RS Swasta). Kementerian Kesehatan RI (2015). Undang-Undang Republik Indonesia No 36 tahun 2014 tentang tenaga kesehatan menimbang bahwa tenaga kesehatan memiliki peranan penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang maksimal kepada masyarakat agar masyarakat mampu untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat sehingga akan terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomi serta salah satu unsur kesejahteraan umum sebagaimana dimaksud dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Indonesia Tahun 1945, dalam peraturan tersebut juga dijelaskan bahwa hak asasi manusia harus diwujudkan dengan salah satu caranya yaitu memberikan pelayanan kesehatan dan diberikan oleh tenaga kesehatan yang bertanggung jawab, yang memiliki etik dan moral yang tinggi, keahlian yang sudah terlatih. Permasalahan terletak pada kurang berkinerjanya rumah sakit dan atau pelayanan kesehatan di Indonesia, sehingga peneliti tertarik untuk menguji faktor-faktor yang bisa “menyembuhkan” kondisi tersebut.

Pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh manajer, dimana manajer tersebut akan bertanggung jawab dari setiap unit kerja yang dipimpinnya. Hasil dan kinerja dari unit tersebut akan di pertanggungjawabkan oleh manajer tersebut. Pusat pertanggungjawaban merupakan kumpulan unit kerja yang terdapat dalam organisasi. Departemen dan divisi-divisi dibentuk untuk tingkatan yang tertinggi dalam bentuk pusat pertanggungjawaban. Tingkatan terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban kita peroleh sebagai seksi, regulernya bergilir, serta unit-unit kerja lainnya. Istilah pusat pertanggungjawaban sering kali kita menerapkannya dalam unit-unit kecil dalam organisasi dan sering juga kita terapkan dalam unit-unit kerja yang terletak pada tingkatan bawah dalam suatu lingkup organisasi (Sriwidodo, 2010).

Islam juga sudah lama mengatur tentang kerja dan menerangkan ayat tentang bekerja. Pekerjaan yang sudah kita kerjakan akan dilihat oleh banyak orang, sedangkan pekerjaan kita yang tidak terlihat akan diketahui oleh Allah SWT dan dimana pekerjaan yang melanggar aturan tersebut akan di pertanggungjawabkan kepada Allah. Islam menerangkan dan dimana ayat tersebut ter dapat dibawah ini:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Al-Quran menjelaskan perintah bekerja yaitu dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan RasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakanNya kepada kamu

apa yang telah kamu kerjakan” (QS at-Taubah/9: 105). Islam mengenal pemisah antara dunia dan akhirat maka segala aktifitas merupakan amal yang diperintahkan menurut islam dan pekerjaan yang ia lakukan adalah semata-mata karena Allah SWT.

Pengukuran Kinerja (*Work Measurement*) adalah tindakan pengukuran sebuah aktivitas yang berada di dalam organisasi, institusi dan semacamnya. Hasil pengukuran tersebut akan digunakan sebagai tolak ukur dalam merencanakan tujuan dan pembenahan pada periode berikutnya. Pengukuran Kinerja juga berguna untuk mengevaluasi kinerja selama satu periode yang dimana ditemukan aktifitas-aktifitas yang tidak sesuai dengan tujuan bisa dilakukan pembenahan dalam perencanaan dan pengendalian di periode berikutnya. Dalam pengukuran kerja, biasanya dilihat dari berbagai aspek, secara umum dilihat pada proses operasi dalam perusahaan tersebut dapat efisien atau tidak. Penentuan pengukuran efisien dan tidaknya kinerja bisa dilihat dari rentang waktu pembuatan produk ataupun dalam melaksanakan pelayanan kepada konsumen.

Organisasi menggunakan sistem secara keseluruhan bisa memajemen proses perencanaan strategik yang dimana sistem tersebut akan menjalankan fungsi strategi yang berada didalam organisasi. Rencana penataan dalam manajemen tersebut bisa dalam 2 jangka waktu yaitu jangka waktu panjang dan jangka waktu pendek. Mengendalikan organisasi bisa menggunakan sistem yang dimana sistem tersebut mengukur kinerja organisasi. Pengukuran tersebut diperkuat lagi dengan adanya *reward* dan *punishment system*.

Rumah sakit adalah institusi perawatan di bidang kesehatan yang ditangani oleh dokter, perawat, serta tenaga kerja ahli lainnya. Rumah sakit didirikan dengan tujuan melayani konsumen atau bisa di sebut pasien yang berfokus dibidang kesehatan. Setiap institusi maupun organisasi pasti mempunyai tujuan masing-masing. Faktor utama yang ingin dicapai rumah sakit yaitu kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan didapat dari pelayanan rumah sakit yang diberikan secara maksimal. Kinerja karyawan merupakan faktor yang memengaruhi kepuasan pelanggan tersebut. Kinerja karyawan dinilai baik serta memuaskan akan menjadikan konsumen mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap rumah sakit tersebut dan sebaliknya jika karyawan tidak memberikan pelayanan yang baik maka akan membuat konsumen ataupun pasien tersebut pindah ke organisasi lain yang bisa memberikan kinerja pelayanan yang optimal. Untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan institusi yang dapat memperkuat serta memaksimalkan kompetensi. Kompetensi berperan sangat penting dalam tercapainya tujuan institusi dengan cara memaksimalkan kompetensi yang dapat membuat semangat atau dorongan dalam budaya kinerja yang tinggi. Kepemimpinanpun berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dimana kompetensi dan kemimpinan tersebut akan menjadi motivasi kerja dalam kinerja karyawan dan dapat menjadi tolak ukur dalam kepuasan karyawan. Sehingga, jika karyawan dirasa puas dalam institusi tersebut maka karyawan secara otomatis kinerjanya akan baik dan tidak akan mengecewakan.

Masih banyak karyawan yang tidak memberikan pelayanan terbaik kepada pasien di rumah sakit. Kinerja dapat diukur dari individual masing-masing, dan

kinerja dapat diukur juga dari tingkat kepuasan karyawan tersebut dalam bekerja di rumah sakit tersebut. Seorang karyawan jika merasa tidak puas akan pekerjaannya di rumah sakit tersebut disebabkan oleh kompetensi, kepemimpinan serta kurangnya motivasi mengakibatkan buruknya pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

Kinerja dalam organisasi dapat menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Kinerja karyawan bersifat individu, karena karyawan memiliki kemampuan yang tidak sama antara satu sama lainnya. Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik serta mau meningkatkan kinerjanya akan membawa keberhasilan bagi organisasinya tersebut.

Kita ketahui dengan semakin majunya teknologi, tingkat persaingan serta pasien yang semakin jeli dan kritis terhadap kinerja karyawan dalam rumah sakit membuat rumah sakit berpikir keras untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen atau masyarakat. Sehingga faktor keuangan tidak bisa menjamin untuk mengukur kinerja karyawan. Mengukur kinerja karyawan tidak semudah mengukur kinerja manajer yang dapat diukur dengan tingkat keberhasilan manajer tersebut dalam mendapatkan keuntungan sesuai tujuan organisasi. Kita sering kali menilai kinerja karyawan dari kemampuannya dalam pelayanan yang diberikan di rumah sakit tersebut.

Tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan berbeda satu sama lain. Masing-masing perusahaan memiliki *critical succes-factor* yang berbeda. Perusahaan menentukan kriteria tersebut demi mencapai tujuan yang diinginkan

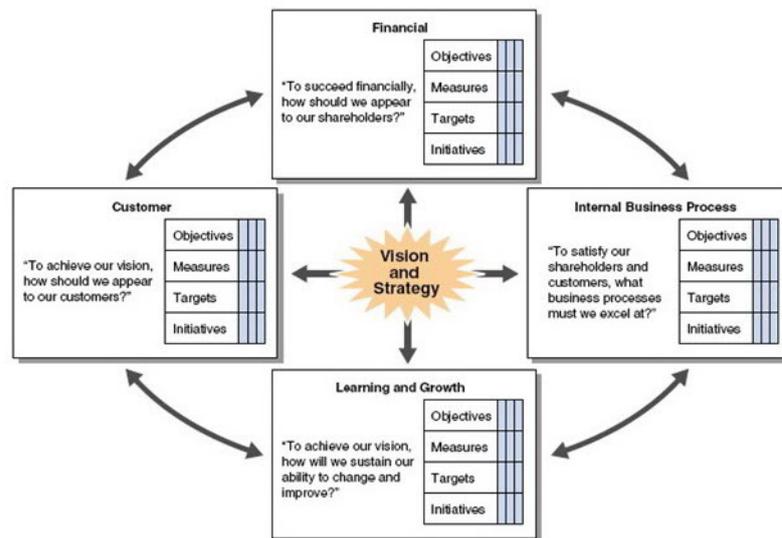
oleh perusahaan tersebut. *Critical succes factor* yang berorientasi konsumen dan ditujukan bagi perusahaan pada umumnya dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu *time, quality performance and service*, dan *cost*. *Balanced Scorecard* menjadi alasan utama mengapa perusahaan/organisasi memerlukannya, karena *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya dapat mengukur kinerja dalam organisasi tersebut (Darmiyati, 2013).

Balanced Scorecard adalah konsep untuk umum dan tidak membatasi bagi jenis perusahaan, baik organisasi yang menghasilkan jasa maupun produk bisa menerapkannya. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah organisasi jasa dan nirlaba. Korespondennya yang akan ditujukan kepada karyawan rumah sakit dari setiap unit yang ada didalamnya. Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja yang pertumbuhannya sangat tergantung pada penilaian pelanggan. Penilaian pelanggan tersebut sangat tergantung pada kepuasan yang telah di terimanya. Curtwright Ukilam Zelman dalam Darmiyati (2013) menyatakan manajemen organisasi yang menggunakan sistem kesehatan harus mengembangkan *Balanced Scorecard* dalam organisasi tersebut sehingga dapat menghubungkan organisasi dengan strategi dan pengukuran kinerja manajemen.

Dilihat baik dari sektor publik maupun swasta, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memberikan kepuasan bagi para konsumen. Penilaian kepuasan pelanggan dinilai dari kinerja karyawan. *Balanced Scorecard* bisa di terapkan pada sektor bisnis dan sektor publik. Pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*) dan dalam sektor publik lebih

menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*) (Lailiana, 2013).

Balanced Scorecard memuat tentang empat pespektif yang menawarkan kerangka kerja yang menjelaskan dengan empat perspektif seperti yang diilustrasikan seperti gambar tersebut (Kaplan dan Norton, 2000):



Sumber: Kaplan dan Norton 2000

GAMBAR 1.1 *Balanced Scorecard Provides a Framework to Translate Strategy Into Operational Terms*

1. Perspektif Keuangan, dalam penelitian ini berperan dalam menjawab pertanyaan : Untuk mencapai target laba yang sudah ditentukan organisasi, kinerja karyawan yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?

2. Perspektif Pelanggan, dalam penelitian ini berperan dalam menjawab pertanyaan : Bagaimana kinerja karyawan di mata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, dalam penelitian ini berperan dalam menjawab pertanyaan : Untuk membuat rasa puas para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses kinerja mana yang harus diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dalam penelitian ini berperan dalam menjawab pertanyaan : Bagaimana organisasi mempertahankan keunggulan sehingga kedepannya organisasi bisa menjadi lebih baik?

Dengan pengukuran kinerja yang telah diungkapkan oleh Robert S. Kaplan menjelaskan bahwa bukan aspek keuangan semata untuk mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Dari sektor publik dilihat dari pengukuran tingkat efisiensi serta produktivitas sedangkan dari sektor bisnis hanya mementingkan laba atau keuntungan semata. Dilihat dari sudut pandang sektor publik di harapkan Kompetensi, Kepemimpinan dan Kepuasan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Akhir-akhir ini terdapat keluhan dari setiap pasien tentang kinerja karyawan yang kurang memuaskan yang berhubungan dengan kompetensi dan kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Dimana kompetensi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel antesedent yang mempengaruhi kinerja pusat pertanggung jawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini membahas mengenai “Kinerja Pusat Pertanggungjawaban dengan Perspektif *Balanced Scorecard*: Kompetensi, Kepemimpinan, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai sebagai Variabel Anteseden”.

Penelitian ini adalah replikasi dari Dhermawan, dkk (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dilingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” dan Baihaqi (2010) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Kedua penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan serta untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja yang dimediasi oleh variabel Komitmen Organisasi. Keunikan dari penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah dimana variabel kepuasan dan kinerja dijadikan intervening dan 4 variabel anteseden tersebut diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen yaitu kinerja pusat pertanggungjawaban dengan perspektif BSC dimana biasanya peneliti sebelumnya hanya mengukur kinerja atau tolak ukurnya dengan BSC semata. Penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya di Rumah Sakit PKU Gamping.

B. BATASAN MASALAH PENELITIAN

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen yang akan diuji dalam penelitian ini adalah Kompetensi dan Kepemimpinan. Variabel dependen yang diambil adalah Kinerja Pusat Pertanggungjawaban dalam Perspektif Balanced Scorecard. Kedua variabel independen tersebut akan di mediasi oleh variabel Kepuasan Karyawan dan Kinerja Karyawan.

2. Sampel yang digunakan adalah unit yang terdapat di dalam RSUD PKU Gamping.

C. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan?
3. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*?
5. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*?
6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*?

D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan karyawan
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan
3. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan
4. Pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*

5. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*
6. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis sebagai bahan masukan dan ide pemikiran untuk menambah wawasan serta pengetahuan tentang penilaian kinerja yang baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai perspektifnya bagi pihak rumah sakit, selain itu dapat memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Informasi ini berguna bagi pihak yang berkepentingan. Untuk menambah pengetahuan akuntansi khususnya akuntansi di sektor publik serta menambah pemahaman dan pengetahuan bagi manajemen rumah sakit.

Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat secara praktis untuk pemerintah agar mengetahui tentang kinerja rumah sakit yang diukur menggunakan *Balanced Scorecard* sehingga kedepannya dapat membantu pemerintah dalam memajukan kinerja rumah sakit dan membantu memajukan pelayanan kesehatan di negara tercinta ini, lalu bagi universitas untuk membantu dalam pembelajaran akuntansi khususnya akuntansi sektor publik dengan pembelajaran *Balanced Scorecard* agar menambah wawasan bagi pembacanya dan untuk mendorong para mahasiswa agar mengerti bahwa pelayanan kesehatan itu penting bagi kemajuan Indonesia dan terciptanya kesehatan yang

maksimal di negara kita sendiri, bagi rumah sakit memberikan evaluasi baru dalam pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, sehingga kiranya pengukuran ini dapat diterapkan ditahun-tahun yang akan datang, serta penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan berupa hasil atau laporan penelitian yang dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya dan diharapkan penelitian ini bisa dikembangkan untuk menjadi penelitian yang lebih baik di masa yang akan datang, dan memberikan manfaat bagi evaluasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kesehatan untuk masyarakatnya agar tercipta tujuan Indonesia sehat.