

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Kesuksesan suatu organisasi bisnis sangat penting agar dapat terus mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Tetapi, untuk mencapai suatu kesuksesan organisasi harus memperhatikan kinerja di dalam organisasinya. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bertahan dan berkembang.

Dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi biasanya hanya berfokus terhadap keuangan atau financial saja. Tetapi dengan berfokus dalam aspek financial saja dapat memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai organisasi dimasa sekarang terlebih lagi di masa datang dan kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan. Sehingga untuk pencapaian tujuan perusahaan, perusahaan tidak hanya berfokus terhadap aspek keuangan saja, melainkan harus juga berfokus terhadap aspek non financial. Dengan berfokus terhadap aspek financial dan non financial dapat membuat perusahaan mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Organisasi yang berfokus terhadap pengukuran kinerja keuangan, dapat diyakini akan mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas pengendalian

keorganisasian secara utuh. Kompleksitas dan variabilitas yang semakin bertambah dari lingkungan-lingkungan keorganisasian, lalu dikombinasikan lagi dengan munculnya kebutuhan akan keberadaan sumberdaya intelektual maupun keilmuan, menghantar organisasi pada keharusan bersikap untuk siap ditangani dengan perspektif yang semakin luas. Dengan keterbatasan dari tolak ukur keuangan maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan hasil yang optimal dengan menggabungkan antara tolak ukur finansial dan tolak ukur non finansial. Sistem pengukuran kinerja tersebut adalah *Balance Scorecard* (BSC).

Balanced scorecard dinilai cocok untuk organisasi nirlaba (*non profit*) karena *Balance Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Apabila pengukuran kinerja hanya berfokus pada input dan output saja (anggaran dan realisasinya), bukan *outcome*, manfaat, dan dampak terhadap masyarakat, maka akibatnya organisasi non profit tidak akan mampu melihat keberadaannya sendiri bahwa untuk melayani masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang baik bagi kepentingan umum.

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi nirlaba yang membantu program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat yang bergerak di bidang jasa kesehatan. Rumah sakit merupakan organisasi yang harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu

adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

RSU Sinar Husni adalah satu dari sekian Rumah Sakit milik Organisasi Sosial Deli Serdang yang berupa RSU, diurus oleh Dinas Kesehatan Kabupaten dan tercatat kedalam Rumah Sakit Kelas C. Rumah Sakit ini telah teregistrasi mulai 30/06/2015 dengan Nomor Surat ijin 6359/440/DS/SIRS/XII/TAHUN 2014 dan Tanggal Surat ijin 23/12/2014 dari Dinas Kesehatan dengan Sifat Tetap, dan berlaku sampai Nopember 2019. Setelah melakukan Metode Akreditasi Rumah sakit Seluruh Indonesia dengan proses Pentahapan I (5Pelayanan) akhirnya diberikan status Lulus Akreditasi Rumah Sakit. RSU ini berlokasi di Jl. Veteran Gg. Utama Psr. V Helvetia, Deli Serdang, Indonesia.

Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis.” Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu :Perspektif keuangan (*financial perspective*), Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Berdasarkan pendekatan *Balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam

pemuasan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *costeffective*, dan pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Pendapatan jasa diperoleh dari seberapa banyak jumlah jasa yang terjual dengan harga yang telah disepakati antara penjual dan pembeli. Pendapatan merupakan jumlah yang dibebankan kepada langganan atas barang dan jasa yang dijual, dan merupakan unsur yang paling penting dalam sebuah perusahaan, karena pendapatan akan dapat menentukan maju-mundurnya suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh pendapatan yang diharapkannya. Pendapatan pada dasarnya diperoleh dari hasil penjualan produk atau jasa yang diberikan. Di dalam pendapatan terdapat siklus pendapatan, siklus pendapatan ini juga sangat berperan terhadap berjalannya suatu pendapatan dalam sebuah perusahaan.

Pendapatan (*Revenue*) dapat didefinisikan secara umum sebagai hasil dari suatu perusahaan. Pendapatan adalah darah kehidupan dari suatu perusahaan. Mengingat pentingnya sangat sulit mendefinisikan pendapatan sebagai unsur akuntansi pada dirinya sendiri. Pada dasarnya pendapatan adalah kenaikan laba. Seperti laba pendapatan adalah proses arus penciptaan barang atau jasa oleh suatu perusahaan selama suatu kurun waktu tertentu. Umumnya, pendapatan dinyatakan dalam satuan moneter (uang). Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pendapatan jasa adalah pendapatan yang diterima atas jumlah jasa yang digunakan dikalikan dengan harga per jasa tersebut menurut jenis-jenis jasanya.

Pada hakikatnya peningkatan manfaat ekonomi selama suatu periode tertentu dalam bentuk pemasukan atau penambahan aktiva atau penurunan

kewajiban yang mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanam modal. Pendapatan operasi adalah pendapatan yang diperoleh perusahaan dari kegiatan utama atau yang menjadi tujuan utama perusahaan. Nama pendapatan operasi ini dipengaruhi oleh jenis usaha perusahaan.

Kinerja pegawai di RS Sinar Husni dapat diungkapkan dengan data absensi pegawai. Absensi pegawai RS Sinar Husni merupakan salah bentuk kinerja pegawai karena absensi menunjukkan minat bekerja atau kemauan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Berikut adalah data kinerja karyawan pada RS Sinar Husni :

Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan RS Sinar Husni

Bulan	Jumlah Pegawai	Terlambat	Absen	Persentase Terlambat	Persentase Absen
Triwulan I	147	52	10	35	7
Triwulan II	147	55	17	37	12
Triwulan III	147	58	21	39	14
Triwulan IV	147	62	22	42	15
Rata-Rata		57	18	39	12

Sumber :RS Sinar Husni (2019)

Pada data absensi diatas maka dapat dilihat bahwa jumlah absensi karyawan selama tahun 2018 terdapat beberapa karyawan yang tidak hadir pada setiap triwulan tahun 2018 dan mengalami peningkatan, karyawan yang absen atau yang tidak masuk kerja tanpa ada keterangan sakit ataupun cuti, begitu juga dengan karyawan yang terlambat pada setiap triwulan tahun 2018 mengalami peningkatan dengan persentase yang cukup tinggi, hampir sebahagian pegawai RS Sinar Husni sering melakukan keterlambatan untuk hadir ke kantor. Hal-hal

tersebut dapat mengganggu produktivitas perusahaan karena karyawan yang kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Menurunnya semangat dan gairah kerja karyawan dapat dilihat dari seringnya karyawan datang terlambat dan seringnya tidak hadir ke kantor, sehingga pekerjaan tersebut banyak yang tidak terselesaikan di meja kerja.

Sanksi yang digunakan pada RS Sinar Husni adalah pemberian surat peringatan (SP) kepada karyawan akibat pelanggaran disiplin atau kesalahan ringan yang dilakukan. Pemberian SP ini diatur dalam UU ketenagakerjaan pasal 161.

Penilaian kinerja merupakan deskripsi sistematis, formal, dan evaluatif terhadap kualitas pekerjaan yang memiliki standar tertentu. Berikut adalah kriteria penilaian kinerja pegawai pada RS Sinar Husni.

Tabel 1.2
Kriteria Penilaian Kinerja

No	Nama Kriteria	Penilaian Kinerja			
		Penilaian Pegawai	Penilaian Kepala Sub Seksi	Penilaian Kepala Seksi	Penilaian Sub Bagian Kepegawaian
1	Hasil Kerja	30	42	42	57
2	Kepemimpinan	7	7	7	0
3	Keterampilan Kerja	5	5	5	12
4	Kerjasama	6	6	6	6
5	Disiplin Kerja	6	6	6	6
6	Peningkatan Potensi	6	6	6	6
Jumlah Bobot Score		60	72	72	87

Sumber :RS Sinar Husni (2019)

Pada data kriteria penilaian kinerja pada pegawai RS Sinar Husni bahwa jumlah bobot score penilaian kinerja pegawai masih dibawah nilai 100 hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan pada RS Sinar Husni masih rendah karena tidak mencapai target kriteria penilaian kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis *Balanced Score Card* Dan Pendapat Terhadap Kinerja Pada RS Sinar Husni.**”

1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas maka dapat diidentifikasi masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terdapat beberapa karyawan yang tidak hadir pada setiap triwulan tahun 2018 dan mengalami peningkatan.
2. Pada data kriteria penilaian kinerja pada pegawai RS Sinar Husni bahwa jumlah bobot *score* penilaian kinerja pegawai masih dibawah nilai 100
3. Menurunnya semangat dan gairah kerja pegawai dapat dilihat dari seringnya karyawan datang terlambat dan seringnya tidak hadir ke kantor

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi masalah penelitian mengenai *balanced scorecard* dan pendapat terhadap kinerja pegawai pada RS Sinar Husni khususnya di bagian *Human Resources Departement* (HRD)

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh penerapan *balanced scorecard* secara parsial terhadap kinerja pegawai RS Sinar Husni ?
2. Apakah ada pengaruh pendapat secara parsial terhadap kinerja pegawai RS Sinar Husni ?
3. Apakah ada pengaruh *balanced scorecard* dan pendapat secara simultan terhadap kinerja pegawai RS Sinar Husni ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan *balanced scorecard* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai RS Sinar Husni.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pendapatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai RS Sinar Husni
3. Untuk mengetahui seberapa besar *balanced scorecard* dan pendapatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai RS Sinar Husni.

1.6. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda baik teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis
 - a. Bagi peneliti, penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi peneliti untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani perkuliahan dan memperluas wacana berpikir ilmiah.
 - b. Bagi pembaca, sebagai referensi yang dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama yang akan datang.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi perusahaan, untuk memberi saran dan masukan yang bermanfaat bagi instansi dalam memperbaiki *Balanced scorecard*, Pendapatan dan kinerja karyawan.
 - b. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan referensi atau acuan bagi peneliti dalam melakukan penelitian sejenis, yang berhubungan *balanced scorecard*, pendapatan dan kinerja.