

BAB I

PENDAHULUAN

Bagi orang yang tak lagi mempunyai tanah air, menulis merupakan tempatnya tinggal (Theodor Adorno). Menulis itu seperti bernafas. Kita mungkin bisa belajar untuk melakukannya dengan benar, tapi intinya adalah melakukannya bagaimanapun juga (Julia Cameron).

1.1 Latar belakang

Undang-undang yang mengatur mengenai kinerja rumah sakit salah satunya adalah PP No. 23/2005 dan permendagri No. 61/2007 yang mengatur tentang pengelolaan keuangan pada BLU dimana semua rumah sakit pemerintah harus berubah statusnya menjadi BLU/BLUD. Aturan ini menjadi landasan hukum bagi RS pemerintah untuk lebih otonom dibidang keuangan. Persyaratan administratif sesuai dengan PP No. 23/2005 dan permendagri No. 61/2007 tersebut adalah dokumen-dokumen berikut: 1). Persyaratan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan dan manfaat bagi masyarakat, 2). Pola tata kelola (hospital by law dan clinical by law), 3). Rencana startegis bisnis (Renstra), 4). Laporan keuangan pokok, 5). Standar pelayanan minimum (SPM), 6). Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen (Chia : 2013).

Di kota Gorontalo terdapat salah satu rumah sakit umum daerah yang dikenal dengan nama RSUD Aloe Saboe. Rumah sakit ini merupakan perusahaan nirlaba yang juga merupakan perusahaan sektor publik. Rumah sakit ini termasuk salah satu Rumah sakit terbesar di Gorontalo yang dapat menampung banyak pasien dan banyak dikenal

oleh masyarakat Gorontalo maupun masyarakat disekitar daerah Gorontalo. Rumah sakit ini memiliki halaman yang luas serta tempat parkir yang luas pula. Seperti yang peneliti ketahui bahwa di beberapa daerah nama rumah sakit ini tidak asing lagi bahkan luar daerah.

Rumah sakit pada umumnya juga digunakan sebagai tempat perawatan bagi masyarakat serta menyediakan berbagai perlengkapan kesehatan. Yang didalamnya menyediakan apotik serta tata ruang bagi pelanggan sesuai dengan penyakit yang dirasakan dan tidak bisa digabungkan dalam satu ruangan yang sama, karena setiap orang memiliki penyakit yang berbeda-beda. Selain itu juga didalam rumah sakit terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh pihak-pihak dari berbagai jenis profesi, baik profesi Dokter, karyawan administrasi, petugas pelayanan dan beberapa profesi lainnya. Untuk dapat menjalankan fungsinya agar tidak saling mengganggu satu sama lain dan bisa saling fokus ke pekerjaan masing-masing, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

Kinerja perusahaan merupakan gambaran secara umum perusahaan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan dengan sebaik mungkin dan telah mencapai standar yang telah ditentukan sehingga menghasilkan yang namanya prestasi. Jadi kinerja rumah sakit merupakan suatu istilah yang digunakan dalam hal mengukur prestasi

yang diraih oleh rumah sakit, jika prestasi yang dimilikinya baik berarti kinerja rumah sakit juga dapat dikatakan baik.

Untuk melihat bagaimana hasil kinerja perusahaan dibutuhkan yang namanya tolok ukur dalam menilai kinerja/prestasi perusahaan. Pengukuran kinerja dapat dilihat dari bagaimana kemajuan perusahaan dari tahun ke tahun apakah meningkat atau sebaliknya, dan dalam mengukur kinerja perusahaan juga dibutuhkan data baik dari *financial* maupun *non-financial*. Dengan adanya pengukuran kinerja bagi suatu organisasi atau perusahaan maka manajer dapat merencanakan, mengendalikan serta dapat mengambil keputusan atas hal-hal apa yang perlu ditindak lanjuti dalam perusahaan yang dikelolanya.

Pengukuran kinerja yang biasa digunakan oleh perusahaan selalu terfokus pada data keuangan. Sedangkan, pengukuran kinerja lainnya seperti: peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan selalu diabaikan oleh manajemen karena sulit dalam pengukurannya (Mulyadi, 2009:5). Untuk itu peneliti dalam hal ini melakukan pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*. Dalam hal ini BSC (*Balance Scorecard*) digunakan sebagai alat dalam mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting dalam hal untuk melihat prestasi rumah sakit serta strategi apa yang akan diterapkan dimasa yang akan datang.

Beberapa data yang diperoleh pada RSUD (Rumah Sakit Umum Daerah) Aloi Saboe yang berhubungan dengan empat perspektif pada *Balance Scorecard*:

1. Perspektif keuangan

Tabel. 1 Data keuangan

Tahun	2012	2013	2014
Total Pendapatan	Rp 71,440,021,992	Rp 79,360,954,972	Rp 104,207,946,030
Total Beban	Rp 78,412,527,370	Rp 79,704,309,391	Rp 99,053,658,497

Sumber : Laporan Keuangan RSUD Aloi Saboe, 2015

Dari data yang ada peneliti dapat mengatakan bahwa total pendapatan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, diikuti dengan total beban yang meningkat pula. Pada tahun 2012 sampai tahun 2013 mengalami kerugian, tetapi pada tahun 2014 mengalami peningkatan berupa keuntungan (laba) sehingga dalam hal ini RSUD Aloi Saboe dapat dikatakan sudah mampu menutupi segala pengeluarannya.

2. Perspektif pelanggan

Tabel. 2 Data pengunjung

Tahun	2012	2013	2014
Rawat Jalan	49.384	45.480	36.029
Rawat Inap	19.933	20.144	18.666

Sumber : Data pengunjung RSUD Aloi Saboe, 2015

Satuan atau istilah yang digunakan pada rumah sakit ini terhadap pelanggan tidak menggunakan kata "pasien" tetapi "pengunjung". Hal ini disebabkan karena sering terjadi satu pasien bisa beberapa kali datang ke RSUD Aloi Saboe untuk melakukan pemeriksaan sehingga pihak rumah

sakit menggunakan istilah pengunjung bukan pasien (Data Wawancara: Pak Udin).

Dengan melihat data yang ada, pengunjung Rawat Jalan pada tahun 2012 mengalami peningkatan tetapi pada tahun 2013 mengalami penurunan dan tahun 2014 mengalami peningkatan, kemudian diikuti oleh pengunjung Rawat Inap yang pada tahun 2012 terjadi penurunan sedangkan pada tahun 2013 terjadi peningkatan dan kembali lagi terjadi penurunan pada tahun 2014 maka dapat dikatakan bahwa jumlah pengunjung bervariasi dari tahun ke tahun. Selain itu juga indikator kedua yang berhubungan dengan perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan. Dengan melihat data sebagai berikut :

Tabel. 3 Data Standar Pelayanan Minimum

No	Jenis Pelayanan	Indikator	Standar	Pencapaian 2014
1	Gawat Darurat	Kepuasan Pelanggan	≥ 70%	72%
2	Rawat Jalan	Kepuasan Pelanggan	≥ 90%	79%
3	Rawat Inap	Kepuasan Pelanggan	≥ 90%	79%
4	Persalinan perinatologi dan KB	Kepuasan Pelanggan	≥ 80%	80,6%
5	Radiologi	Kepuasan Pelanggan	≥ 80%	75%
6	Lab. Patologi klinik	Kepuasan Pelanggan	≥ 80%	75%
7	Rehabilitasi Medik	Kepuasan Pelanggan	≥ 80%	85%
8	Farmasi	Kepuasan Pelanggan	≥ 80%	80%

Sumber : Data Hasil Capaian Standar Pelayanan Minimum RSUD Aloei Saboe tahun 2014

Berdasarkan data yang ada peneliti dapat mengatakan bahwa hasil standar pelayanan pada RSUD Aloei Saboe dengan melihat kepuasan pelanggan sesuai data yang tertera yaitu 50:50 antara puas dan tidaknya pelanggan terhadap pelayanan yang ada sudah bisa dikatakan cukup tercapai tetapi belum maksimal sehingga perlu ditingkatkan lagi.

3. Perspektif Internal Bisnis

Indikator dalam perspektif internal bisnis adalah Inovasi. Inovasi pada RSUD Aloi Saboe yaitu harus memenuhi SPM (**Tabel.4 Data SPM**):

No	Jenis Pelayanan	Standar Indikator	Standar Pencapaian	%	Indikator	Tercapai	%
1	Gawat Darurat	8	7	88%	3	2	67%
2	Rawat Jalan	9	7	78%	4	3	75%
3	Rawat Inap	16	13	81%	7	5	71%
4	Bedah Sentral	7	7	100%	7	7	100%
5	Persalinan	15	12	80%	4	2	50%
6	Intensif	3	3	100%	1	1	100%
7	Radiologi	4	1	25%	2	0	0%
8	Laboratorium	4	2	50%	2	1	50%
9	Rehab. Medik	3	3	100%	2	2	100%
10	Farmasi	6	4	67%	5	3	60%
11	Gizi	6	5	83%	5	5	100%
12	Transfusi Darah	2	1	50%	2	1	50%
13	Pelayanan Gakin	1	1	100%	0	0	0%
14	Rekam Medik	5	3	60%	5	3	60%
15	Pengelolaan Limbah	5	1	20%	5	1	20%
16	Adm Dan Mgt	9	7	78%	8	7	88%
17	Ambulance/K.Jenazah	3	3	100%	3	3	100%
18	Pemulasaran Jenazah	1	1	100%	1	1	100%
19	Ipsrs	3	2	67%	3	2	67%
20	Linen	2	2	100%	2	2	100%
21	Ppi	3	2	67%	2	2	100%
	Total	115	87	76%	73	53	73%

Sumber : Data Standar Pelayanan Minimum (SPM) RSUD Aloi Saboe tahun 2014

Dengan data yang peneliti temukan pada RSUD Aloi Saboe dapat dikatakan bahwa masih terlalu minimnya pencapaian target yang dihasilkan. Hanya ada beberapa indikator yang sudah tercapai tetapi tidak dapat menutupi indikator lainnya sehingga harus perlu ditingkatkan lagi pelayanan yang ada.

Inovasi yang paling diunggulkan pada RSUD Aloi Saboe dari segi pelayanan yang telah tersedia yaitu Bedah Saraf serta Pelayanan cuci darah dan didukung oleh peralatan cuci darah yang tersedia. Pihak rumah sakit menyatakan bahwa peralatan cuci darah yang ada jumlahnya adalah 5 buah tetapi rencananya akan ditambah lagi sehingga akan mempercepat pelayanan cuci darah (Data wawancara: Dokter Bobi)

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *People, system, dan organizational procedur*. Pertumbuhan dapat dilihat dari jumlah karyawan dari tahun ke tahun.

Tabel. 5 Data Jumlah Karyawan

Tahun	2012	2013	2014
PNS	576 Orang	556 Orang	533 Orang
Honor	220 Orang	264 Orang	384 Orang

Sumber : Data jumlah karyawan tahun 2012-2014 RSUD Aloi Saboe

Terjadi penurunan jumlah karyawan (PNS) dari tahun 2012 sampai dengan 2014 tetapi jika ditotalkan dengan jumlah karyawan (Honor) justru totalnya semakin meningkat dari tahun ke tahun sehingga dapat dikatakan terjadi pertumbuhan karyawan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan karyawan tidak lari dari pembelajaran karyawan yaitu berupa pelatihan karyawan sehingga perspektif pertumbuhan sangat berkaitan dengan perspektif pembelajaran. Dan menurut kepala bagian kepegawaian pada RSUD Aloi Saboe juga sering dilakukan pelatihan karyawan dari tahun

ke tahun sesuai dengan sistem yang ada pada RSUD Aloi Saboe dan berdasarkan prosedur rumah sakit pada umumnya sehingga dapat menghasilkan karyawan yang profesional berdasarkan keahliannya masing-masing.

Berdasarkan latar belakang mengenai masalah serta penjelasan yang ada maka peneliti mengambil judul yaitu “Menguak makna Kinerja Rumah Sakit Melalui Penerapan *Balance Scorecard* Di Rumah Sakit Aloi Saboe” dengan melihat fenomena yang ada.

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan pengamatan peneliti dengan adanya penjelasan pada latar belakang dan fenomena yang terjadi maka ada beberapa masalah yang menjadi faktor, diantaranya adalah:

1. Masih terbatasnya dana dalam pelaksanaan operasional rumah sakit Aloi Saboe.
2. Masih kurang efektifnya pelayanan karyawan sehingga menimbulkan keluhan pelanggan.
3. Terbatasnya fasilitas pendukung dalam Rumah Sakit Aloi Saboe.
4. Minimnya sumber daya manusia yang ahli pada bidangnya masing-masing di Rumah Sakit Aloi Saboe.

1.3 Rumusan masalah

Dengan melihat fenomena yang terjadi Pada Rumah Sakit Aloei Saboe maka peneliti melihat adanya suatu masalah yang perlu dibahas yaitu:

1. Bagaimana dana dalam pelaksanaan operasional pada Rumah Sakit Aloei Saboe?
2. Bagaimana pelayanan karyawan sehingga menimbulkan keluhan bagi pasien?
3. Bagaimana fasilitas pendukung dalam Rumah Sakit Aloei Saboe?
4. Bagaimana sumber daya manusia yang ahli pada bidangnya masing-masing di Rumah Sakit Aloei Saboe?

1.4 Tujuan penelitian

Berdasarkan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana dana dalam pelaksanaan operasional pada Rumah Sakit Aloei Saboe.
2. Untuk mengetahui bagaimana pelayanan karyawan sehingga menimbulkan keluhan bagi pasien.
3. Untuk mengetahui bagaimana fasilitas pendukung dalam Rumah Sakit Aloei Saboe.
4. Untuk mengetahui bagaimana sumber daya manusia yang ahli pada bidangnya masing-masing di Rumah Sakit Aloei Saboe.

1.5 Batasan masalah

Berhubungan dengan empat perspektif yang ada pada *Balance Scorecard* batasan-batasan masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan: dapat dilihat dari jumlah pendapatan serta biaya yang dikeluarkan selama 3 tahun terakhir (2012-2014) agar dapat terlihat laba/surplus maupun defisit yang diperoleh RSUD Aloe Saboe, selain itu juga digunakan laporan realisasi anggaran untuk melihat belanja serta pendapatan yang diperoleh.
2. Perspektif pelanggan: dapat dilihat dari persentase kepuasan pelanggan untuk melihat sejauh mana kepuasan pengguna jasa atau dalam hal ini adalah pasien sehingga akan berdampak bagi kinerja rumah sakit itu sendiri.
3. Perspektif internal bisnis: dapat dilihat dari inovasi yang diciptakan oleh rumah sakit, tahap operasi juga digunakan tahap pelayanan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: untuk pembelajaran dapat dilihat dari pelaksanaan diklat/pelatihan bagi karyawan dan juga dapat dilihat dari pertumbuhan karyawan dari tahun ke tahun khususnya dalam penelitian ini yaitu 3 tahun terakhir (2012-2014).

1.6 Manfaat penelitian

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangsih dalam rangka peningkatan kinerja rumah sakit melalui penerapan *Balance Scorecard*.

2. Manfaat praktis

- 1). Bagi peneliti merupakan satu tugas yang sangat istimewa dalam hal mengetahui bagaimana pendekatan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan dan dapat memberi gambaran seperti apa kinerja pada RSUD Aloi Saboe serta menambah pengetahuan tersendiri dengan melihat empat perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard*.
- 2). Bagi Direktur dapat menilai sejauh mana prestasi yang sudah dan belum dicapai serta dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaan sejauh ini apakah perlu ditingkatkan kualitas baik itu dalam pelayanannya atau kinerja karyawannya atau bahkan fasilitas yang tersedia dan juga dapat mengukur seperti apa kemampuannya dalam mengelola perusahaan ini.