

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Balakang

Pada saat ini, pemerintah sedang berusaha untuk mewujudkan suatu kondisi masyarakat Indonesia yang sehat baik secara fisik maupun mental. Pemerintah menyadari akan arti penting masyarakat yang sehat dalam mendukung pembangunan Negara maupun daerah. Pembangunan Negara maupun daerah akan sulit berjalan lancar jika kondisi masyarakatnya kurang sehat. Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk mampu menciptakan suatu sistem pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkualitas. Hal ini berarti pemerintah perlu membangun pelayanan kesehatan yang menjawab berbagai kebutuhan akan kesehatan sehingga lapisan masyarakat baik dari kalangan bawah sampai kalangan atas dapat memanfaatkannya.

Dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 Kesehatan merupakan hak asasi manusia dan salah satu unsur kesejahteraan yang harus diwujudkan sesuai dengan cita-cita bangsa Indonesia. Agar meningkatkan mutu masyarakat dalam penilaian suatu kinerja.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan suatu alat untuk menilai kemampuan sebuah organisasi dalam melaksanakan kegiatan operasioanalnya. Pengukuran kinerja pada dasarnya memiliki faktor pengembangan organisasi secara efektif dan efisien untuk melakukan perbaikan kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan organisasi lain serta mengetahui kinerja yang

dicapai setiap pegawai, apakah telah sesuai atau tidak dengan harapan organisasi untuk mengevaluasi perencanaan di masa depan pada organisasi.

Dalam pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 2000:110) metode yang dilakukan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan 4 aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menggunakan 4 aspek, mampu untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja dari segi keuangan dan non keuangan. Secara umum metode ini dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yaitu membuat organisasi berfokus pada strategi, karena dengan penerapan BSC memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategis organisasi, meningkatkan daya respon terhadap perubahan unit usaha, dan memotivasi personal untuk berpikir dan bertindak strategi dalam membangun masa depan.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat mengatasi permasalahan yang terjadi berkaitan dengan penilaian kinerja. Hal ini, berkaitan dengan penelitian yang akan yang diteliti dengan menggunakan pendekatan BSC pada rumah sakit dimana banyak pengukuran kinerja tetapi lebih memilih *balanced scorecard* karena dengan metode ini sangat efektif untuk mengukur kinerja yang mencakupi beberapa aspek yang ada.

Menurut Mulyadi (2001) *balanced scorecard* adalah mengevaluasi kinerja unit usaha secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Dengan

menggunakan metode BSC, para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit usaha yang mereka melakukan dalam penciptaan saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Oleh karena itu, metode *balanced scorecard* dapat digunakan untuk tingkat pelayanan kesehatan seperti rumah sakit.

Menurut *American Hospital Association*, rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran, asuhan keperawatan yang berkeseimbangan, diagnosis serta pengobatan yang diterima oleh pasien.

Menurut *World Health Organization*, diberikan batasan yaitu "suatu bagian yang menyeluruh lengkap kepada masyarakat baik kuratif maupun rehabilitative dimana output layanannya menjangkau pelayanan keluarga dan lingkungan rumah sakit yang merupakan pusat pelatihan tenaga kesehatan serta untuk penelitian biososial".

Rumah sakit merupakan badan yang menjalankan 2 fungsi: "social oriented" (pelayanan terhadap masyarakat dalam hal ini menyediakan jasa pelayanan kesehatan) dan "profit oriented" (bertujuan menghasilkan laba untuk digunakan sebagai dana beroperasidan sumber penerimaan daerah).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang adalah sebuah rumah sakit Tipe B Non Pendidikan sesuai dengan SK Menkes RI:No.94 Menkes/SK/95 dengan berkewajiban memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat. Pelayanan kesehatan pada rumah sakit ini bukan saja memberikan pelayanan dalam bentuk sosial dan ekonomi saja tapi juga

memberikan pertanggungjawaban pada masyarakat dengan adanya perawatan rawat jalan, rawat inap, kamar operasi, klinik dan pelayanan pemeriksaan kesehatan lainnya.

Berkaitan dengan pelayanan RSUD Prof.Dr.W.Z.Johanes Kupang bagi masyarakat atau pasien, maka Pemerintah Daerah Nusa Tenggara Timur menerbitkan Peraturan Gubernur Nusa Tenggara Timur Nomor 2 Tahun 2011 Tentang Standar Pelayanan Minimal BLUD RSUD Prof.Dr.W.Z.Johanes Kupang. Di dalam pasal 1 ayat 2 bahwa Pelayanan Rumah Sakit adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang meliputi pelayanan medik, pelayanan penunjang medis dan non medis, pelayanan keperawatan, pelayanan rujukan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, pengabdian masyarakat dan pelayanan administrasi. Dalam hal ini pelayanan merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal atau ketentuan spesifikasi teknis tentang tolak ukur pelayanan minimal yang diberikan.

Dengan melakukan pelayanan kepada masyarakat maka akan berdampak baik pada mutu pelayanan rumah sakit ke depan serta berdampak pada kinerja dari pihak rumah sakit umum daerah ini. Oleh karena itu, mengukur sebuah kinerja penelitian ini menggunakan pendekatan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja sebuah organisasi termaksud RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang. Dalam hal ini RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang memiliki permasalahan dalam aspek keuangan dan non keuangan sehingga pendekatan *balanced scorecard* dapat digunakan untuk mampu

memberikan sesuatu yang efektif dalam memecahkan permasalahan yang ada, hal ini bersangkutan pada empat perspektif untuk mengetahui kinerja, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan, dengan pendekatan *balanced scorecard* digunakan sebagai ukuran keuangan, target dan inisiatif pada RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang. Dengan begitu RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang diharapkan dapat melakukan pengelolaan yang baik dalam sumber daya keuangan untuk meningkatkan pelayanan. Dalam hal ini jika realisasi anggarannya tidak mencapai 100% berarti adanya masalah dalam pelaksanaannya atau jika realisasi lebih dari 100% maka terdapat surplus/defisit di anggaran tersebut.

Tabel 1.1
Data Rencana Jumlah Pendapatan dan Realisasi pada Rumah Sakit Umum
Daerah Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang Tahun Anggaran 2013-2015

Tahun	Rencanan Pendapatan	Realisasi	Persentase Realisasi Anggaran	Belanja	Realisasi Belanja	Persentase Realisasi Belanja
2013	60.000.000.000	58.295.074.238	97%	159.001.798.750	150.812.344.981	95%
2014	67.606.765.506	80.085.725.352	118%	168.505.557.847	151.069.124.456	90%
2015	75.000.000.000	67.553.491.833	90,07%	236.233.849.800	199.781.251.009	84,57%

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran (RSUD.Prof.Dr.W.Z.Johannes, Kupang)

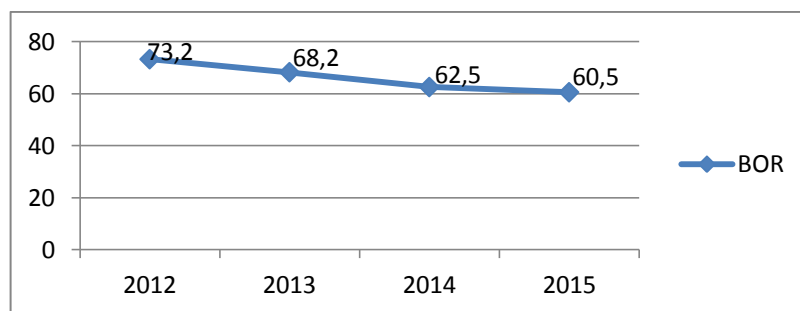
Dalam tabel 1.1 diatas maka pendapatan dan modal setiap tahunnya mengalami peningkatan. Untuk Pendapatan pada Tahun 2013 sebesar Rp60.000.000.000, Tahun 2014 sebesar Rp 67.606.765.506, dan Tahun 2015 sebesar Rp 75.000.000.000 dan untuk Belanja pada Tahun 2013 sebesar Rp 159.001.798.750, Tahun 2014 sebesar Rp 168.505.557.847, dan Tahun

2015 sebesar Rp 236.233.849.800. Sedangkan realisasinya untuk pendapatan mengalami fluktuatif yaitu pada Tahun 2013 sebesar Rp 58.295.074.238 dengan persentase 97% dan mengalami peningkatan di Tahun 2014 sebesar Rp 80.085.725.352 dengan persentase 118% dan pada Tahun 2015 mengalami penurunan sebesar Rp 67.553.491.833 dengan persentase 90,07%. Sedangkan untuk realisasi belanja meningkat yaitu pada Tahun 2013 sebesar Rp 150.812.344.981 dengan persentase 95%, pada Tahun 2014 sebesar Rp 151.069.124.456 dengan persentase 90%, dan pada Tahun 2015 sebesar Rp 199.781.251.009 dengan persentase 84,57%. Berdasarkan data jumlah pendapatan dan belanja serta realisasi pada Rumah Sakit Umum Daerah Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang Tahun Anggaran 2013-2015 diatas maka pada Tahun 2014 pada realisasinya lebih besar daripada rencana anggarannya dengan persentase yang lebih besar pada tahun lainnya, hal ini bahwa ada kelebihan belanja pada tahun tersebut.

Perspektif pelanggan(pasien), dimana RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang yang berhubungan dengan kepercayaan kepada pasien pada rumah sakit dan kecepatan pelayanan yang diberikan. Berkaitan dengan ini peneliti melakukan wawancara kepada pasien. Ada yang mengatakan puas dengan pihak rumah sakit yang mampu mencukupi kebutuhan pasien, misalnya tenaga medis, ketepatan waktu dan penanganan pasien tetapi ada pasien yang tidak puas dalam kaitan ini antrian untuk menunggu dokter, ruangan (kebersihan disekitar kamar), kelemahan poliklinik, pelayanan petugas rumah sakit serta stok obat pada apotik.

Perspektif proses bisnis internal, dalam hal ini perspektif ini digunakan pada RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang untuk mencapai tujuan yang berhubungan dengan perspektif finansial dan tujuan perspektif pelanggan. Dalam hal ini, rumah sakit tidak hanya memberikan pelayanan saja tetapi juga memberikan kenyamanan agar pasien tetap datang ke rumah sakit, serta dapat dilihat dari grafik.

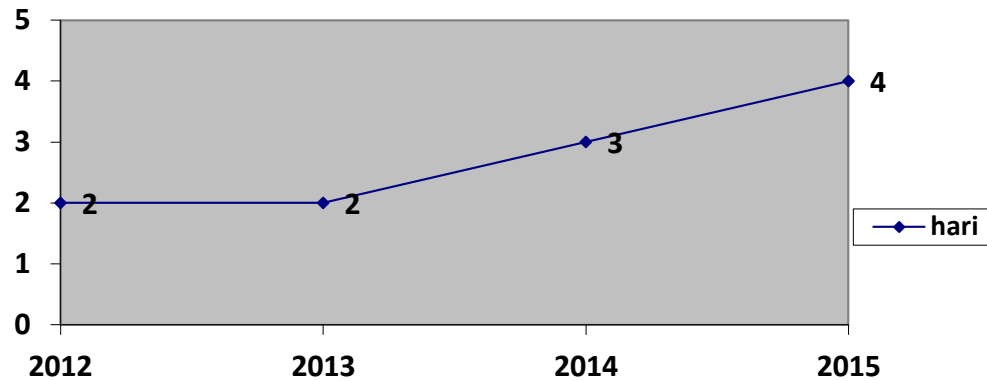
Grafik 1.1
Bed Ouccupancy Rate (BOR) Rata-rata (%)
RSUD Prof.DR.W.Z.Johannes Kupang Tahun 2013-2015



Idealnya : 60 – 85 %

Pada grafik 1.1 ini nampak mengalami penurunan dari tahun 2013-2015 yaitu dari tahun 2013 rata-rata jumlah tempat tidur 68,2%, turun di tahun 2014 menjadi rata-rata jumlah tempat tidur 62,5% dan turun di tahun 2015 yaitu rata-rata jumlah tempat tidur 60,5% dimana jumlah tempat tidur yang digunakan pada setiap tahunnya tidak digunakan untuk ditempati. Dalam hal ini BOR yang digunakan oleh rumah sakit masih mencukupi idealnya yaitu 60%-80%.

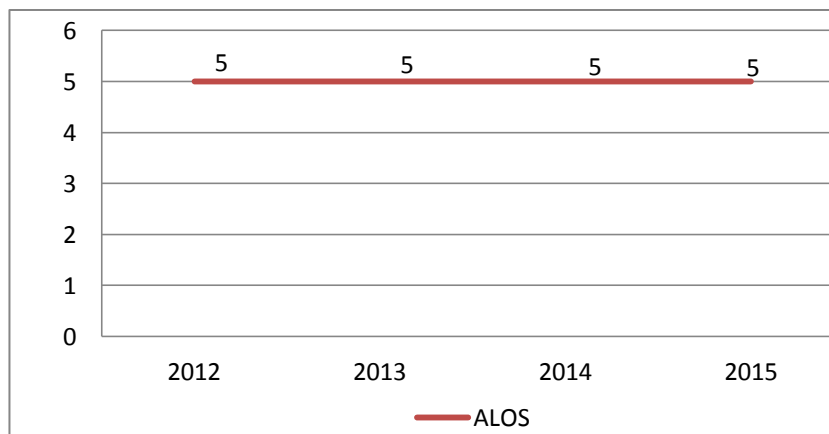
Grafik 1.2
Turn Over Internal (TOI) Hari
RSUD Prof.DR.W.Z.Johannes Kupang Tahun 2013-2015



Idealnya : 1-3 Hari

Pada grafik 1.2 mengalami peningkatan dari tahun 2013-2015 yaitu di tahun 2013 yaitu 2 hari, meningkat di tahun 2014 yaitu 3 hari, dan di tahun 2015 meningkat yaitu 4 hari. Hal ini berarti bahwa dari 2013-2015 mengalami jarak hari untuk pasien masuk dan keluar. TOI yang digunakan pada rumah sakit melebihi dengan idealnya yaitu 1-3 hari.

Grafik 1.3
Average Length of Stay (ALOS) Hari
RSUD Prof.DR.W.Z.Johannes Kupang Tahun 2013-2015



Idealnya : 6 – 9 Hari

Dalam grafik 1.3 pada tahun 2013-2015 sama yaitu 5 hari. Ini berarti bahwa rata-rata lama rawat pasien di rumah sakit lebih cepat dan ALOS yang digunakan pada rumah sakit dibawah dengan idealnya yaitu 6-9 hari.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat bagaimana tenaga medis dalam kepuasan pekerja, tingkat pendidikan, sumber daya manusia serta infrastruktur teknologi yang ada pada RSUD Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang sehingga mencapai tujuan dari ketiga perspektif sebelumnya. Dalam hal ini rumah sakit memiliki pencapaian sumber daya manusia yang baik baik dalam tingkat pendidikan maupun keahlian yang ada.

Berdasarkan latar belakang diatas dilihat dari 4 perspektif yang ada pada rumah sakit yaitu : dari segi perspektif keuangan rumah sakit memiliki masalah pada segi keuangan yang dilihat dari laporan realisasinya yang penerapan realisasinya belum sesuai dengan anggarannya ditetapkan, dari segi perspektif pelanggan rumah sakit memiliki masalah dalam kaitan dengan kepuasan dari pasien yang belum sepenuhnya puas dengan pelayanan yang di rumah sakit sendiri, dari segi perspektif proses bisnis internal tidak terlalu memiliki masalah tapi pihak rumah sakit harus tetap memperhatikan yang berkaitan dengan proses bisnis internal (BOR,ALOS,TOI), serta dari segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masalah dari rumah sakit kecepatan tenaga medis dan karyawan dalam hal pelayanan pada pasien, maka dalam penelitian ini peneliti mengambil judul : **“Analisis Kinerja Rumah Sakit**

Umum Daerah Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah : Bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Prof.Dr.W.Z.Johanes dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai oleh peneliti adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Prof.Dr.W.Z.Johannes Kupang dengan pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Tahun Periode 2013-2015.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Instansi

Sebagai masukan bagi manajemen rumah sakit terkait dengan 4 perspektif untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan dapat meningkatkan daya saing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

b. Bagi Mahasiswa

Sebagai informasi dan acuan bagi pihak peneliti yang ingin melakukan penelitian selanjutnya.