

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Membangun dan mengelolah Rumah Sakit di zaman digital ini sangatlah sulit, jika tidak didukung dengan sumber daya yang memadai. Sebagai contoh Rumah Sakit Santo Antonius Jopu yang letaknya pedesaan dan mayoritas masyarakat yang penghasilannya menengah ke bawah. Hal ini membutuhkan suatu manajemen yang handal dan kerja keras guna menghidupi Rumah Sakit ini. Pengelolaan sebuah Rumah Sakit, sama seperti usaha- usaha lainnya, perlu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Dalam bukunya *principles of management*, George Robert Terry dalam Muhardi (2020:4) menyampaikan 4 (empat) fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*) dan Pengontrolan (*controlling*). Perencanaan strategi bisnis yaitu rencana strategi dan rencana bisnis yang masih termasuk dalam tahap perencanaan dan pada umumnya dilakukan oleh Direktur atau manajemen senior Rumah Sakit. Direktur membentuk tim yang dapat membantu berkontribusi dalam penyusunan rencana strategi bisnis.

Direktur Rumah Sakit menyiapkan kerangka dan memberi arahan awal kepada tim lalu Direktur bersama tim mengembangkan program yang sesuai dengan arah strategi Rumah Sakit. Rencana aksi yang biasanya disebut rencana kerja dan anggaran (RKA), akan merincikan penjelasan, struktur dan time line untuk setiap program yang ditetapkan. Rencana kerja Anggaran juga merupakan bagian dari tahap perencanaan. Keberhasilan implementasi statergi bisnis

tergantung dari pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan. Tahap pelaksanaan merupakan tahap yang paling menentukan keberhasilan suatu strategi bisnis namun perencanaan yang tepat adalah kunci awal kesuksesan pelaksanaan strategi bisnis.

Pengukuran kinerja Rumah Sakit merupakan faktor penting dari suatu organisasi Rumah Sakit baik untuk saat ini maupun untuk waktu yang akan datang. Pengukuran kinerja Rumah Sakit hendaknya dilakukan berdasarkan visi, misi dan strategi yang dapat dilihat dari segi keuangan dan non keuangan khususnya Rumah Sakit dalam mencapai tujuan operasionalnya (Gasperz, 2013: 499). Pengalaman mengelolah Rumah Sakit hanya memperhatikan aspek keuangan dampaknya Rumah Sakit tetap berjalan walaupun lambat dan tidak ada pemasukkan di luar dari pemasukkan yang ada, sedangkan proses pelayanannya membutuhkan biaya besar.

Hal ini membutuhkan sebuah manajemen baru berdasarkan pendapat Kaplan dan Norton (2014:2) dalam bukunya *balanced scorecard* yang menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategi. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *balanced scorecard* memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan

pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balanced scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi.

Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat (No. 340/MENKES/PER/III/2010). Rumah Sakit ingin bertahan di antara persaingan pihak lain, hendaknya memberikan pelayanan yang bermutu kepada konsumen yaitu pasien (pelanggan), maka peningkatan mutu pelayanan harus dilakukan secara berkesinambungan dan harus segera terpenuhi, terutama kepuasan pasien (Sabarguna, 2008: 12). Oleh karena itu pihak penyelenggara pelayanan kesehatan supaya memperhatikan kepuasan pasien. Pemerintah menjamin peserta memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan dasar kesehatan sehingga membentuk Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS kesehatan) bertujuan meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit sehingga berdampak pada kepuasan pasien (Permenkes no 28 tahun 2014). Hal ini berkaitan erat dengan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS). Dimana SIMRS merupakan suatu sistem teknologi informasi komunikasi yang memproses dan mengintegrasikan seluruh alur proses pelayanan Rumah Sakit dalam bentuk jaringan koordinasi, pelaporan dan prosedur administrasi untuk memperoleh informasi secara tepat dan akurat, dan merupakan bagian dari Sistem Informasi kesehatan (Permenkes RI no 82 tahun 2013).

Kepuasan pasien adalah suatu tingkat perasaan pasien yang muncul

sebagai akibat dari kinerja layanan kesehatan yang diterima pasien setelah pasien membanding antara kinerja layanan kesehatan dan hal-hal yang diharapkan pasien (Pohan, 2006:146). Tingkat kepuasan pasien yang akurat sangat dibutuhkan untuk peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Oleh karena itu pengukuran tingkat kepuasan pasien perlu dilaksanakan secara berkala, teratur, akurat dan berkesinambungan di fasilitas kesehatan (Pohan 2006:156). Kepuasan pasien dan ketidakpuasan pasien ditentukan oleh sarana- prasarana, lingkungan yang nyaman, kinerja petugas saat memberi pelayanan yang berkualitas (Kotler,2011:154). Tingkat kepuasan pasien memberi pengaruh terhadap minat pasien untuk melakukan kunjungan ulang sehingga pihak Rumah Sakit harus berusaha keras untuk memenuhi sarana-prasaran serta sumber daya untuk menarik minat pelanggan. Data kunjungan pasien dari Bagian Rekam medik pada tahun 2019-2021 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Kepuasan Pasien RS Santo Antonius Jopu tahun 2019-2021

Tahun	IGD		Rawat Jalan		Rawat Inap	
	Puas	Tidak puas	Puas	Tidak puas	Puas	Tidak puas
2019	100%	-	100%	-	100%	-
2020	96 %	4 %	97 %	3 %	95 %	5%
2021	98 %	2 %	98 %	2 %	97 %	3 %

Sumber Data dari Bagian Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien.

Fenomena yang ada di lapangan berupa rendahnya kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan di Rumah Sakit Santo Antonius Jopu tiga tahun belakangan ini selain karena pandemi covid'19, juga disebabkan karena ketiadaan dokter spesialis tetap, ada fasilitas kesehatan sebanyak 5 (lima) Puskesmas terdekat dengan radiusnya 3 km sampai 20 km, Rumah Sakit Umum Daerah

Ende dengan jarak 63,27 km, ada dokter spesialis dasar tetap dan lengkap, Rumah Sakit Pratama Tanali dengan jarak 66,27 km, belum ada dokter Spesialis yang tetap namun gedung dan sarana- prasarana cukup lengkap. Data trend menurun jumlah kunjungan pasien dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2. Kunjungan Pasien RS Santo Antonius Jopu tahun 2019-2021

Tahun	Kunjungan baru	Kunjungan lama	Total
2019	1.465	4.611	6.076
2020	1.014	3.346	4.360
2021	741	3.293	4.034

Sumber data: Instalasi Rekam Medis Rumah Sakit Santo Antonius Jopu.

Jika fenomena ini tidak segera diperbaiki oleh pihak manajemen Rumah Sakit Santo Antonius Jopu, maka pasien akan lebih memilih Rumah Sakit yang ada dokter spesialis tetap dan lengkap serta Puskesmas yang mempunyai pelayanan rawat inap dan fasilitas lengkap, sehingga menjadi ancaman bagi Rumah Sakit ini. Untuk merencanakan suatu strategi yang baik guna mengatasi masalah rendahnya kunjungan pasien maka perlu dilakukan analisis faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Faktor kekuatan yang dimiliki oleh Rumah Sakit Santo Antonius Jopu adalah reputasi baik, Rumah Sakit Rujukan, Pelayanan 24 Jam kerja, mempunyai ijin Operasional, fasilitas pendukung memadai, biaya operasional baik dan teratur, pimpinan berkomitmen tinggi, gedung kondisi baik, anggaran masih fokus ke skala prioritas, sedangkan faktor kelemahannya adalah belum ada dokter spesialis tetap, waktu tunggu dokter Spesialis Penyakit Dalam terlalu lama, promosi dan sosialisasi kurang, kurangnya pelayanan Pastoral Care serta lemahnya budaya organisasi dihidupi oleh setiap petugas. Untuk faktor peluang

yang ada yaitu jumlah penduduk Kabupaten Ende 270.762 jiwa, kerja sama dengan BPJS, ada dukungan donatur, kerja sama dengan Gereja lokal, kerja sama dengan Pemda setempat, sedangkan yang menjadi ancaman adalah program pemerintah persalinan normal di Puskesmas, Program PNS dari pemerintah, ada dua RSUD dalam satu Kabupaten, harga barang (obat dan alat kesehatan) meningkat, letak tiga Puskesmas yang dekat dengan Rumah Sakit Santo Antonius Jopu dimana radius 5 km dari Rumah Sakit.

Profil Rumah Sakit Santo Antonius Jopu secara singkat dipaparkan di sini agar dapat dikenal sehingga bisa memanfaatkan pelayanan yang tersedia. Berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 0933/YANMED/RSKS/ PA/SK/IX/1991 tentang Pemberian ijin kepada Yayasan Kesehatan Santo Lukas untuk menyelenggarakan Rumah Sakit Umum dengan nama Rumah Sakit Santo Antonius Jopu yang letaknya di desa Jopu- Kecamatan Wolowaru – Kabupaten Ende –Flores- NTT. Rumah Sakit ini pernah hancur karena bencana gempa bumi Flores pada tanggal 12 Desember 1992 dan turun status jadi Balai Kesehatan Santo Antonius Jopu pada tahun 2008-2009. Alasan turun status jadi Balai Kesehatan karena ketiadaan sumber daya. Oktober 2009 pengelolaan Rumah Sakit ini diserahkan kepada *Congregatio Imitationis Jesu* (CIJ) dengan modal awal Rp.3.000.000. Kami berusaha untuk mengembangkan dengan manajemen tradisional hingga di akreditasi pada tanggal 22- Nop 2017.

Pelayanan yang ada di Rumah Sakit Santo Antonius Jopu terdiri dari pelayanan medis (IGD, Poli Umum dan Spesialis, rawat inap) penunjang medis (Farmasi, rekam medis, laboratorium, radiologi, sterilisasi, instalasi gizi, laundry), keuangan, dan bagian umum (listrik, air, kendaraan, kebersihan,

pemeliharaan gedung, serta sanitasi lingkungan). Berbagai jenis pelayanan tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang ada di Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berupa Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) sebagaimana terungkap dalam Tabel 1.3 berikut.

Tabel 1.3 Faktor –faktor internal dan eksternal RS Santo Antonius Jopu

<b>FAKTOR INTERNAL</b>	
<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reputasi baik</li> <li>➤ Rumah Sakit Rujukan</li> <li>➤ Pelayanan 24 jam Kerja</li> <li>➤ Ijin Operasional</li> <li>➤ Pimpinan berkomitmen tinggi</li> <li>➤ Biaya pelayanan baik dan teratur</li> <li>➤ Fasilitas pendukung memadai</li> <li>➤ Gedung baik</li> <li>➤ Anggaran masih fokus ke skala prioritas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Belum ada dokter spesialis tetap</li> <li>➤ Waktu tunggu dokter lama lebih dari 1 jam</li> <li>➤ Kurangnya pelayanan Pastoral Care</li> <li>➤ Kurangnya penerapan budaya Organisasi</li> <li>➤ Promosis, sosialisasi dan penyuluhan kurang</li> </ul>
<b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	
<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jumlah Penduduk 270.763 jiwa</li> <li>➤ Kerja sama dengan gereja lokal.</li> <li>➤ Dukungan donatur</li> <li>➤ Kerja sama dengan BPJS</li> <li>➤ Kerja Sama dengan Pemda setempat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peraturan Pemerintah Persalinan normal di Puskesmas</li> <li>➤ Program PNS Pemerintah</li> <li>➤ Peningkatan harga obat dan alkes</li> <li>➤ Dua RSUD di Ende</li> <li>➤ Letak Puskesmas berdekatan</li> </ul>

Data diolah 2022

Faktor Keuangan adalah hal yang penting dalam membantu proses pelayanan di Rumah Sakit Santo Antonius Jopu, maka perlu dilihat secara baik apakah pengelolaan keuangan di Rumah Sakit ini sudah baik atau tidak sehingga perlu ditampilkan data keuangan untuk dianalisa. Data keuangan dapat dilihat pada Tabel 1.4 berikut.

Tabel 1.4. Anggaran dan Realisasi Keuangan pada Rumah Sakit Santo Antonius Jopu Tahun 2019-2021

URAIAN				
Tahun	Anggaran pendapatan	Realisasi Pendapatan	Anggaran pengeluaran	Realisasi Pengeluaran
2019	4.510.000.000	4.181.076.123	4.510.430.518	4.144259253
2020	4.490.000.000	3.799.625.819	4.411.338.119	3.724984309
2021	6.380.000.000	5.505.476.235	6.211.841.467	5.483965910

Sumber data: Bagian Keuangan Rumah Sakit Santo Antonius Jopu

Adapun juga program inovasi yang mendukung pelayanan Rumah Sakit Santo Antonius Jopu selain program tetap tahun yang sudah ditetapkan direktur Rumah Sakit. Data tentang program inovasi dapat dilihat pada Tabel 1.5 berikut.

Tabel 1.5. Program Inovasi Rumah Sakit Santo Antonius Jopu tahun 2019- 2021

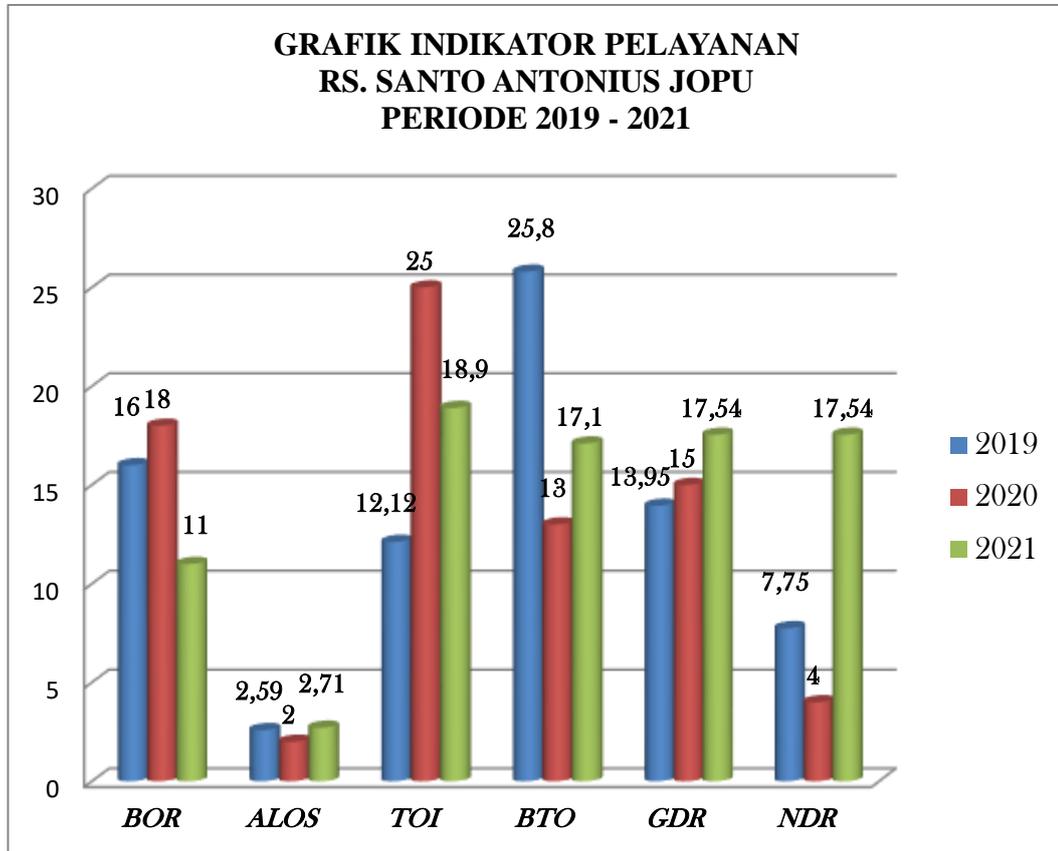
PROGRAM INOVASI	TAHUN		
	2019	2020	2021
Kerja sama dengan BPJS	√	√	√
Kerja sama dengan donatur	√	√	√
Kehadiran Dokter Spesialis	√	√	√
Ada SIMRS	√	√	√
Pelayanan Obat ke pasien rawat inap dan IGD oleh petugas farmasi	√	√	√
Layanan ambulance jemput pasien dari rumah ke Rumah Sakit	√	√	√
Adanya kantin Rumah Sakit	√	√	√
Program senam lansia	√	√	√
Kerja Sama dengan Universitas Atma Jaya Jakarta untuk penanganan <i>stunting</i>			√

Sumber data: Bagian Sekretariat Rumah Sakit Santo Antonius Jopu

Proses pelayanan rawat inap di Rumah Sakit Santo Antonius Jopu diawali dengan proses admisi selanjutnya petugas berwenang (dokter) menentukan pasien rawat inap. Pelaporan indikator berhubungan dengan pemakaian tempat tidur, lama perawatan, rata-rata tempat tidur tidak digunakan dan angka kematian pasien termasuk kematian lebih dari 48 jam di Rumah Sakit masuk dalam indikator pelayanan Rumah Sakit. data tentang indikator pelayanan

Rumah Sakit dapat dilihat pada grafik 1.1 di bawah ini.

Grafik 1.1. Indikator Pelayanan RS Santo Antonius Jopu



Sumber data: Instalasi Rekam Medis RS Santo Antonius Jopu

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam organisasi untuk melakukan aktivitas pelayanan di Rumah Sakit dalam mencapai tujuan. Karena itu sumber daya manusia perlu ditingkatkan ilmu pengetahuan dan ketrampilannya berdasarkan kompetensi profesi dan juga pelatihan – pelatihan umum yang perlu diketahui oleh semua karyawan untuk memutuskan rantai penularan dari pasien kepada petugas dan petugas kepada pasien, untuk menjaga keselamatan pasien, petugas dan Rumah Sakit dari bahaya kebakaran, serta pelatihan tentang manajemen resiko yang akan terjadi. Data tentang pendidikan dan pelatihan pekerja dapat dilihat pada Tabel 1.6 berikut.

Tabel 1.6. Data Pendidikan dan Pelatihan Pekerja RS Santo Antonius Jopu pada Tahun 2019-2021

Keterangan	2019	2020	2021
Pelatihan bersertifikat	8 orang	4 orang	38 orang
Workshop	50 orang	21 orang	115 orang
Pelatihan Peningkatan mutu dan keselamatan pasien	72 orang	78 orang	75 orang
Pelatihan komunikasi efektif	72 orang	78 orang	75 orang
Pelatihan manajemen risiko	72 orang	78 orang	75 orang
Inhouse Training	123 Orang (3 x)	42 orang	60 orang
Pendidikan S2	-	-	1 orang

Sumber data: Bagian Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Santo Antonius Jopu

Data pekerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu selalu berubah karena ada yang mengundurkan diri untuk Studi Spesialis tertentu sesuai minat atau hendak mengikuti program PNS yang selalu diadakan oleh Pemerintah setiap tahun. Namun ada perkembangan baik sejak 2010 bahwa pengelolaan Rumah Sakit oleh Para Suster CIJ sudah ada 23 karyawan tetap yang menjadi aset penting Rumah Sakit Santo Antonius Jopu. Retensi karyawan adalah salah satu strategi mempertahankan karyawan untuk tetap loyal kepada Rumah Sakit Santo Antonius Jopu. Data tentang karyawan Rumah Sakit dapat dilihat pada Tabel 1.7 berikut.

Tabel 1.7 Jumlah Pekerja pada RS Santo Antonius Jopu

Tahun	Jumlah Pekerja	Keluar	Sisa
2019	72	19	53
2020	78	16	62
2021	75	20	55

Sumber data: Bagian Sumber Daya Manusia RS Santo Antonius Jopu

Menurut Kaplan dan Norton (2014: 111) bahwa pespektif pembelajaran dan pertumbuhan menetapkan kelompok ukuran utama pekerja yang terdiri dari

tiga pengukuran yaitu kapabilitas pekerja (kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja), kapabilitas sistem informasi dan iklim organisasi. Pada pengelompokan pengukuran ini, kepuasan pekerja umumnya dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Kedua pengukuran lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja. Keterangan tentang kepuasan pekerja dapat dilihat pada Tabel 1.8 di bawah ini.

Tabel 1.8. Kepuasan Pekerja pada Rumah Sakit Santo Antonius Jopu

TAHUN	PERSENTASE KEPUASAN
2019	89,85 %
2020	92.78 %
2021	88.45 %

Sumber data: Bagian Sumber Daya Manusia RS Santo Antonius Jopu

## 1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan.
2. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif pelanggan.
3. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal.
4. Mengetahui kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.3 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat yang didapat dari penelitian ini secara teoritis:
  - a. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau masukan bagi kajian ilmu Ekonomi, khususnya Manajemen Rumah Sakit
  - b. Mengembangkan wawasan disiplin ilmu dalam pengembangan Manajemen Rumah Sakit dengan metode *Balanced Scorecard* dan *SWOT* dalam meningkatkan kinerja Rumah Sakit.
2. Manfaat praktis:
  - a. Membantu pimpinan menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja Rumah Sakit.
  - b. Memotivasi pimpinan dalam bekerja untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit dengan metode *balanced scorecard* dan *SWOT*
3. Bagi peneliti, hasil penelitian ini menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.