

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kesehatan merupakan bentuk usaha yang sangat potensial karena kesehatan merupakan kebutuhan bagi setiap manusia. Tingginya persaingan usaha di dunia kesehatan dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya fasilitas kesehatan baik lokal maupun asing seperti rumah sakit yang tersebar di Indonesia, tidak hanya rumah sakit milik pemerintah, swasta serta rumah sakit dari, atau rumah sakit yang hanya membuka kantor perwakilan yang hanya berfungsi untuk memberikan informasi dan memfasilitasi calon pasiennya untuk datang langsung ke rumah sakit mereka. banyak penduduk di Indonesia yang berobat keluar negeri.

Investasi di bidang kesehatan merupakan bentuk usaha sangat potensial karena kesehatan merupakan kebutuhan bagi setiap manusia. Tingginya persaingan usaha di bidang kesehatan dapat dibuktikan dengan semakin banyaknya seperti di Indonesia, tidak hanya rumah sakit milik pemerintah, swasta dan tidak sedikit rumah. banyak

Perencanaan strategi dari rumah sakit tentunya harus baik, dimana perlu untuk memperbaiki kualitas, pengoperasian, pelayanan, kuantitas, serta pengendalian sehingga dapat bersaing pada tingkat nasional maupun global. Konsumen tentunya akan memilih rumah sakit yang memberikan pelayanan memuaskan dengan harga bersaing. Hal ini juga merupakan pertimbangan dari rumah sakit untuk memikirkan strategi yang tepat sehingga dapat memberikan kepuasan penuh terhadap konsumen. Sebuah unit organisasi untuk dapat *survive*

dalam persaingan harus memiliki kelebihan untuk dapat bersaing. Hanya unit organisasi (Ni Nyoman Resmi,2011).

Jika unit organisasi ingin bertahan pada pasar global yang tingkat persaingannya sangat kompetitif, unit organisasi tersebut harus merancang sistem pengendalian manajemen yang baik, sehingga unit organisasi dapat mengimplementasikan strategi perencanaan yang matang untuk kebutuhan jangka panjang maupun jangka pendek. Perencanaan strategi harus dibuat berdasarkan visi dan misi unit organisasi. Visi dan misi yang telah ditentukan kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan strategis. Tujuan strategis merupakan sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Perencanaan strategi dikatakan baik jika unit organisasi tersebut mampu mencapai apa yang telah direncanakan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Pencapaian tujuan unit organisasi merupakan kinerja yang dapat diukur, tidak hanya dengan pengukuran kinerja secara *financial* tetapi juga secara *non financial*. Pengukuran kinerja secara *financial* saja belum tentu menggambarkan kinerja unit organisasi yang sesungguhnya. Pengukuran secara *financial* tersebut dapat menimbulkan hasil yang bias karena hanya memperlihatkan kinerja jangka pendek dengan mengabaikan kepentingan jangka panjang. Maka selain hal tersebut perlu diperhatikan aspek *non financial*. 2015) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang dinamakan dengan metode *Balanced Scorecard*.

Saat ini *Balanced Scorecard* telah diintegrasikan dengan berbagai metode strategi bisnis sehingga terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan yang terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Faktor strategi dan risiko dalam *Balanced Scorecard* saat ini menjadi penting karena

dapat menentukan pola tindakan dalam bentuk program-program terpilih untuk mencapai tujuan tertentu.

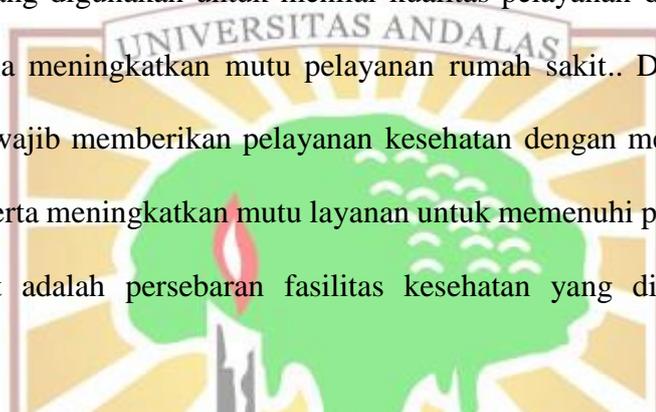
Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh (Kaplan dan Norton,2015). Metode pengukuran kinerja dilakukan dengan konsep *Balanced Scorecard* memasukkan empat aspek atau perspektif Pada awalnya, metode pendekatan *Balance Socercard* banyak dipakai untuk mengukur kinerja pada unit organisasi manufaktur, namun belakangan banyak digunakan dalam pengukuran kinerja unit organisasi bergerak di bidang jasa seperti rumah sakit

Namun, pada rumah sakit penilaian kinerjanya tidak dapat diukur hanya dengan menggunakan data keuangan dan standar pelayanan nasional saja mengingat adanya pemakaian jasa lainnya pada organisasi. Untuk itulah perlu melakukan penilaian kinerja secara non keuangan agar tercapainya keseimbangan dalam penilaian kinerja yang dilakukan pada instansi jasa seperti Rumah Sakit. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang dapat mengukur aspek *financial* dan *non financial*. Metode *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang *komprehensif* dalam mengukur kinerja dari kedua aspek tersebut.

Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan untuk meningkatkan kualitas hidup rakyat Indonesia yang lebih baik, sehingga pemerintah membentuk program Sistem Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang ditetapkan berdasarkan UU No. 40 Tahun 2004. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) yang penyelenggaraannya diatur UU No. 24 Tahun 2011 sebagai pengelola jaminan kesehatan nasional ini merupakan produk pemerintah yang dirasakan masyarakat

uas, khususnya masyarakat yang tidak mampu. Dengan demikian, masyarakat tidak perlu lagi khawatir soal pembiayaan rumah sakit.

Rumah sakit merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan masyarakat yang harus melayani peserta BPJS. Pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat mulai dari pendaftaran sampai dengan pengolahan data hasil dari pelayanan tersebut, akan menghasilkan informasi yang dibutuhkan rumah sakit yang digunakan untuk menilai kualitas pelayanan dan pengambilan keputusan guna meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit.. Dalam menyikapi Rumah Sakit wajib memberikan pelayanan kesehatan dengan melengkapi sarana dan prasaran serta meningkatkan mutu layanan untuk memenuhi pelayanan peserta BPJS. Berikut adalah persebaran fasilitas kesehatan yang dikelola BPJS di Indonesia.



**Tabel 1**  
**Jumlah Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjutan**

Tipe Rumah Sakit	Jumlah	%
RS Tipe A	19	0.7%
RS Tipe B	169	6.4%
Rs Tipe C	347	13.2%
RS Tipe D	165	6.3%
RS Swasta	1277	48.6%
RS TNI/Polri	141	5.4%
RS Khusus	277	10.5%
Klinik Utama	234	8.9%

Sumber: <https://faskes.bpjs-kesehatan.go.id>

Sebesar 48.6% fasilitas kesehatan BPJS diperankan oleh rumah sakit swasta dalam melayani peserta BPJS. Dalam menghadapi era BPJS tidaklah mudah, terlebih untuk rumah sakit swasta, perlu pemindaian lingkungan, formulasi strategi

bisnis, implementasi strategi dan evaluasi dan control terhadap kinerja manajemen dalam semua aspek, baik aspek keuangan maupun non keuangan. Jika tidak cermat dan hati-hati rumah sakit bisa merugi, maka diperlukan pengukuran kinerja organisasi rumah sakit (Whelen dan Hunger, 2012).

Rumah sakit yang didirikan oleh swasta dan diselenggarakan oleh badan hukum yang bersifat nirlaba akan tetap berusaha untuk mewujudkan misinya. Dalam pencapaian misi tersebut harus ada rencana strategi. Rencana strategi tersebut juga akan dijadikan evaluasi untuk pengukuran kinerja organisasi rumah sakit karena organisasi ini tidak selalu mengutamakan kinerja keuangan namun juga kinerja non keuangan.

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat adalah salah satu rumah sakit dibawah naungan Yayasan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina (YARSI ) Sumbar bertempat di Kabupaten Pasaman Barat yang sudah bekerja sama dengan BPJS sejak tahun 2014, sebagai rumah sakit rujukan di Pasaman Barat, tidak saja melayani pasien daerah Pasaman Barat akan tetap juga melayani pasien daerah kabupaten tetangga Pasaman, Agam dan Mandailing Natal yang ditunjang oleh pengembangan jalur transportasi lintas barat Sumatera.

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat memiliki tugas yaitu memberi kan pelayanan kepada masyarakat sekitar terutama peserta BPJS. Namun disamping itu Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat juga harus mening katkan mana jemen yang ada didalam rumah sakit yang meliputi: 1) manajemen sumber daya manusia; 2) manajemen keuanngan; 3) manajemen sistem informasi rumah sakit; 4) sarana dan prasarana; 5) serta mutu pelayanan.

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat sebagai rumah sakit yang berfungsi sebagai pusat rujukan tingkat lanjutan di kabupaten Pasaman Barat selain RSUD. Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat adalah Rumah Sakit tipe C yang memiliki data Keuangan Pelayanan dan Ketenagaan seperti tabel dibawah berikut ini:

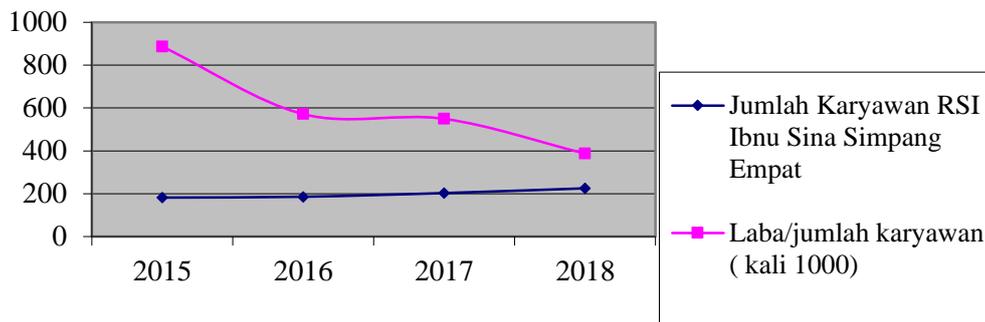
**Tabel .2**  
**Laporan Keuangan Tahun 2013-2017**

	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Current Ratio</i>	3.26	3.24	2.28	1.76	2.31
<i>Return On Aset</i>	6%	17%	5%	3%	2%
<i>Net Operating Margin</i>	4%	14%	8%	7%	8%
<i>Profit Margin</i>	4%	13%	5%	3%	3%

Sumber: Data RSI Ibnu Sina Simpang Empat (2018)

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa rasio lancar antara total aktiva lancar dan total kewajiban dalam keadaan stabil (*current ratio*), namun jika dibandingkan dengan laba total aktiva RSI Ibnu Sina Simpang Empat tidak memuaskan tiga tahun terakhir (2015 sampai dengan 2017) dalam pemanfaatan asset yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba bersih.

Lain hal jika melihat perbandingan dengan peningkatan jumlah karyawan yang setiap tahun bertambah tetapi bertolak belakang dengan laba bersih Rumah Sakit setiap tahunnya, hal itu bisa digambarkan pada grafik berikut:



**Gambar.1 Grafik Laba banding penambahan Karyawan**  
 Sumber: Data RSI Ibnu Sina Simpang Empat (2018)

Grafik 1 diatas menjelaskan bahwa jumlah karyawan meningkat dari tahun 2015 yang berjumlah 182 karyawan terus bertambah sehingga menjadi 225 di tahun 2018, namun bertolak belakang terhadap laba bersih dibagi jumlah karyawan.

Dilihat dari data pelayanan untuk BOR rumah sakit tahun 2017 mengalami kenaikan seperti tabel data pelayanan rumah sakit 5 (lima) tahun terakhir berikut ini :

**Tabel .3**  
**Laporan Pelayanan Tahun 2013-2017**

NO	Keterangan	TAHUN				
		2013	2014	2015	2016	2017
1	Tempat Tidur	60	57	57	60	60
2	BOR	71,19%	78,04%	82,37%	78,47%	81,41%
3	TOI	1,01	0,68	0,47	0,65	0,59
4	LOS	2,53	2,5	2,12	2,39	2,71
5	BTO	115,27	136,3	147,4	122,11	122,11

Sumber: RSI Ibnu Sina Simpang Empat (2018)

Dari data diatas jumlah hari rawatan dibanding dengan tempat tidur mengalami kenaikan, hal ini juga berbanding terbalik dengan profit margin rumah

sakit. Disini dapat dilihat adanya permasalahan kinerja pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat.

*Balanced scorecard* dapat di gunakan untuk melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk mengimplementasikan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan dan ukurannya sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang (Kaplan & Norton, 2015).

Pengukuran kinerja dalam suatu organisasi menjadi semakin penting demi kelancaran dan kemajuan suatu organisasi. Hal ini tak lain karena salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja organisasi adalah bahwa alat ukur kinerja organisasi dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait dilingkungan organisasi. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur *balanced scorecard* ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai sasarannya.

Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat dan pelayanan yang selama ini diberikan kepada masyarakat belum pernah diukur dan dievaluasi. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui kualitas dan mutu pelayanan yang diberikan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat.

Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisa Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat Dengan Model Balance Scorecard**”.

### 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka didapat rumusan masalah dengan pertanyaan penelitian berikut :

1. Bagaimana kinerja RSI Ibnu Sina Simpang Empat dalam perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja RSI Ibnu Sina Simpang Empat dalam perspektif proses bisnis?
3. Bagaimana kinerja RSI Ibnu Sina Simpang Empat dalam perspektif pelanggan ?
4. Bagaimana kinerja RSI Ibnu Sina Simpang Empat dalam persepektif tumbuh & pembelajaran?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari suatu penelitian hendaknya berkaitan erat dengan dirumuskan. Sehubungan dengan itu, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja keuangan RSI Ibnu Sina Simpang Empat.
2. Menganalisis kinerja proses bisnis RSI Ibnu Sina Simpang Empat.
3. Menganalisis kinerja kualitas pelayanan bagi pelanggan (pasien) RSI Ibnu Sina Simpang Empat.

4. Menganalisis kinerja organisasi untuk tumbuh & proses pembelajaran RSI Ibnu Sina Simpang Empat.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah disiplin ilmu pengetahuan khususnya mengenai manajemen strategi.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak Rumah Sakit Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat mengenai organisasi dalam aspek kinerja keuangan dan aspek non keuangan.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema serupa.

#### 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian hanya berada di aspek RSI Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat dengan empat aspek perspektif metode *balance scorecard* dengan menggunakan data sekunder rumah sakit dalam tiga tahun terakhir.

#### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut:

- BAB 1. Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB 2. Merupakan bab tinjauan literatur yang menerangkan bagaimana proses mendeskripsikan kinerja RSI Ibnu Sina Empat dengan pendekatan *balance scorecard*.
- BAB 3. Merupakan bab yang menerangkan jenis penelitian serta tahapan dalam melakukan penelitian.
- BAB 4. Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif serta analisa dan pembahasan hasil penelitian.
- BAB 5. Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, Implikasi, keterbatasan penelitian dan saran penelitian selanjutnya.

