

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Rumah Sakit Daerah (RSD) Sidoarjo merupakan rumah sakit umum milik pemerintah kota Sidoarjo yang berdiri sejak tahun 1972. Selama ini RSD Sidoarjo telah melaksanakan fungsinya sebagai salah satu subsistem pelayanan kesehatan yang memberikan dua jenis pelayanan kepada masyarakat yaitu pelayanan kesehatan dan administratif. Berdasarkan kelasnya merujuk pada keputusan Menteri Kesehatan nomor: 478/Menkes/SK/1997 dan Perda nomor : 11/1998, RSD Sidoarjo termasuk rumah sakit kelas B yang teknis fungsionalnya berada di bawah dinas kesehatan dan teknis operasional berada di bawah Bupati.

Berdasarkan keputusan Bupati Sidoarjo Nomor : 188/229/404.1.1..2/2008 tanggal 8 September 2008 tentang Rumah Sakit Daerah Kabupaten Sidoarjo Sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, sejak 1 Januari 2009 Rumah Sakit Daerah Kabupaten Sidoarjo menerapkan Pola Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah atau BLUD. Penunjukan ini dimaksudkan agar RSD Sidoarjo dapat meningkatkan kualitas pelayanannya kepada masyarakat yang didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Menghadapi hal tersebut, sudah sepatutnya RSD Sidoarjo melakukan pembenahan di segala sisi untuk meningkatkan mutu layanannya. RSD Sidoarjo harus bisa melakukan perbaikan dari sisi kinerjanya sebagai salah satu rumah sakit daerah yang mandiri dan bisa memberikan pelayanan kesehatan secara prima sesuai dengan visi dan misi rumah sakit. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat dan terencana.

RSD Sidoarjo saat ini telah memiliki alat ukur dalam melakukan pengukuran kinerja rumah sakit yaitu berdasarkan Pertumbuhan Pendapatan (*Sales Growth Rate/SGR*), *Cost Recovery Ratio (CRR)* dan standar mutu pelayanan rumah sakit yang ditetapkan departemen kesehatan. *Sales Growth Rate (SGR)* digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit menggali pendapatan fungsional dari jasa layanan kesehatan. Pada tabel 1.1 berikut, disajikan data *SGR* RSD Sidoarjo tahun 2008-2009 :

Tabel 1.1 Tingkat *Sales Growth Rate (SGR)* RSD Sidoarjo
Tahun 2008-2009

TAHUN	PENDAPATAN (Rp)	SGR (%)
2007	43.611.999.321,00	
2008	46.123.427.685,00	5,76
2009	89.568.883.426,32	94,19

Sumber Data : Keuangan RSD Sidoarjo

Tabel 1.1 menunjukkan tingkat pertumbuhan pendapatan RSD Sidoarjo. Pendapatan tahun 2007 digunakan sebagai acuan tingkat pertumbuhan pada tahun 2008 dan 2009. Tahun 2008 pendapatan RSD mencapai Rp. 46.123.427.685,00. Pendapatan ini meningkat 5,76% dibanding dengan pendapatan RSD pada tahun 2007. Tahun 2009 pendapatan RSD sebesar Rp. 89.568.883.426,32. Pendapatan ini meningkat 94,19% dibanding dengan pendapatan RSD pada tahun 2007. Hal ini disebabkan karena adanya pengintegrasian pelayanan penunjang yaitu obat – obatan yang sebelumnya tidak dikelola RSD saat ini sudah dikelola oleh RSD sehingga terjadi peningkatan pendapatan yang signifikan dibanding dengan pendapatan RSD tahun 2007.

Cost Recovery Rasio (CRR) yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana pendapatan fungsional rumah sakit mampu membiayai kegiatan operasional

pelayanan RSD termasuk gaji pegawai. Pada tabel 1.2 berikut disajikan data CRR RSD Sidoarjo :

Tabel 1.2 Tingkat *Cost Recovery Rate* (CRR) Termasuk Gaji di RSD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2008-2009

TAHUN	PENDAPATAN (Rp)	BELANJA (Rp)	CRR(%)
2008	46.123.427.685,00	38.732.117.897,00	119,08
2009	89.568.883.426,32	73.077.604.341,59	122,57

Sumber Data : Keuangan RSD Sidoarjo

Tabel 1.2 menunjukkan tingkat CRR rumah sakit dalam kondisi baik karena terjadi peningkatan pada tahun 2009 dibanding dengan tahun 2008. Tingkat CRR pada tahun 2009 mencapai 122,57%, meningkat 3,49% dibanding dengan tingkat CRR pada tahun 2008 yang hanya mencapai 119.08%. Hal ini dikarenakan kenaikan pendapatan diimbangi dengan belanja operasional yang dikeluarkan oleh rumah sakit.

Pengukuran yang juga dilakukan oleh RSD Sidoarjo adalah menggunakan standar mutu pelayanan rumah sakit yang ditetapkan Departemen Kesehatan yang meliputi Bed Occupancy Rate (BOR), Bed Turn Over (BTO), Average Length of Stay (ALOS), Turn Over Internal (TOI), Gross Death Rate (GDR), dan Net Death Rate (NDR). Pada tabel 1.3 menunjukkan Data rekam medik RSD Sidoarjo yang berisi tentang standar mutu dari departemen kesehatan, sebagai berikut :

Tabel 1.3 Indikator pelayanan RSD Sidoarjo

	Tahun 2008	Tahun 2009	Standar nasional
BOR	71,6 %	72,7%	70% - 85 %
BTO	81,6	80,7	40 – 50 kali
TOI	1,4	1,2	1 – 3 hari
ALOS	3,5	3,5	6 – 9 hari
GDR	4.1%	4.6%	5 %
NDR	2.05%	2.5%	2.5 %

Sumber data : Rekam Medik RSD Sidoarjo

Tabel 1.3 menunjukkan indikator mutu pelayanan rumah sakit yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan. Dari tabel 1.3 dapat dilihat bahwa RSD Sidoarjo sudah memenuhi standar yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan. Hal ini ditunjukkan dari indikator – indikator rumah sakit yang terdapat pada tabel. Pencapaian indikator GDR pada tahun 2009 adalah sebesar 4.6%, sedangkan standar yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan adalah 5%. Ini menunjukkan indikator pelayanan dari RSD Sidoarjo sudah memenuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Pengukuran performansi yang dilakukan RSD saat ini sudah menunjukkan hasil yang baik. Ini dapat dilihat dari realisasi pencapaian RSD Sidoarjo yang telah sesuai target bahkan melebihi target yang telah ditetapkan, seperti pada indikator TOI (Turn Over Internal). Pada indikator ini nilai pada tahun 2009 sebesar 1,2 hari, sedangkan standar yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan sebesar 1 – 3 hari yang berarti bahwa indikator ini telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Pengukuran performansi yang dilakukan RSD meliputi perspektif Finansial dan perspektif Proses Bisnis Internal. Berdasarkan teori Kaplan-Norton bahwa “pengukuran kinerja perusahaan yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)”. Apabila dikaitkan dengan metode pengukuran yang dilakukan oleh RSD Sidoarjo, terlihat bahwa belum semua proses manajemen RSD Sidoarjo terintegrasi dalam pengukuran kinerja perusahaan. Dimana alat ukur yang digunakan tidak melibatkan semua aspek yang ada pada sebuah organisasi terutama yang bersifat kualitatif seperti belum terukurnya aspek pertumbuhan dan pembelajaran bagi karyawan serta aspek pelanggan yang merupakan bagian integral dari proses manajemen RSD Sidoarjo. Hal tersebut berdampak pada tidak ada penilaian pada kedua aspek tersebut sehingga peningkatan kinerja aspek tersebut kurang diperhatikan mengingat tidak adanya target yang pasti dalam pencapaian kedua aspek tersebut.

Saat ini terdapat metode pengukuran performansi perusahaan yang dapat melengkapi seperangkat ukuran finansial sebagai kinerja masa lalu perusahaan, yaitu dengan *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode pengukuran performansi perusahaan yang menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial. Semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Pada penelitian ini dilakukan pengukuran peformansi RSD Sidoarjo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* disini digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja yang selama ini telah dilakukan oleh RSD Sidoarjo. Sehingga nantinya bisa dihasilkan pengukuran kinerja yang lebih baik lagi karena selain memperhatikan perspektif finansial dan perspektif proses bisnis internal yang selama ini telah dilakukan oleh RSD Sidoarjo, faktor – faktor lain seperti perspektif SDM (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), dan perspektif pelanggan juga menjadi perhatian. Dalam melengkapi pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh RSD, maka harus dilakukan penentuan indikator – indikator performansi dari dua perspektif yang belum diukur, sehingga nantinya dapat diketahui kekurangan dari performansi rumah sakit sebelumnya dan dapat dibuat rencana aksi untuk perbaikan performansi di masa datang.

1.2 Perumusan Masalah

Pada penelitian ini dibuat suatu perumusan masalah yang akan diteliti antara lain:

1. Apa saja yang menjadi indikator-indikator untuk mengukur tingkat performansi RSD Sidoarjo dengan metode *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana tingkat performansi RSD Sidoarjo jika diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah didapatkan?

3. Rencana aksi apa yang bisa direkomendasikan kepada pihak manajemen RSD Sidoarjo untuk meningkatkan performansi rumah sakit berdasarkan hasil pengukuran?

1.3 Tujuan Penelitian

Setelah merumuskan permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui indikator-indikator untuk mengukur tingkat performansi RSD Sidoarjo dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui tingkat performansi RSD Sidoarjo yang diukur berdasarkan indikator-indikator yang telah diperoleh.
3. Memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen RSD Sidoarjo untuk meningkatkan performansi rumah sakit berdasarkan hasil pengukuran.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Memberi masukan dan bahan pertimbangan bagi RSD Sidoarjo dalam mengukur performansi rumah sakit.
2. Hasil penelitian ini bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen RSD Sidoarjo.
3. Sebagai langkah awal dalam evaluasi berkelanjutan untuk pengukuran performansi perusahaan berdasarkan 4 (empat) perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data yang digunakan adalah data tahun 2008-2009 yang diperoleh pada saat melakukan penelitian.
2. Rekomendasi yang diberikan merupakan usulan dan rencana program kerja saja tidak sampai pada pelaksanaan program.