

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi jasa merupakan suatu organisasi yang menghasilkan dan memasarkan jasa yang tidak berwujud. Salah satu dari organisasi jasa adalah organisasi nir laba yang tidak dapat mendistribusikan asset atau pendapatnya kepada anggota, pekerja maupun direksinya. Organisasi ini tidak melarang untuk mencari laba tetapi hanya melarang distribusi profit jadi hanya mendapat seperlunya untuk menyediakan dana untuk modal kerja.

Kebutuhan masyarakat akan jasa layanan kesehatan semakin tinggi, hal itu disebabkan karena semakin tingginya kesadaran masyarakat akan artinya kesehatan. Untuk menjawab kebutuhan masyarakat akan jasa layanan kesehatan, rumah sakit berusaha memenuhinya. Rumah sakit adalah bagian yang integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui perencanaan pembangunan kesehatan.

Rumah sakit digolongkan sebagai organisasi nirlaba yang karakteristiknya berbeda dengan organisasi bisnis. Di dalam menjalankan operasinya rumah sakit dihadapkan pada dua permasalahan yang kontradiktif. Di satu sisi posisinya sebagai lembaga sosial yaitu lembaga yang memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Disisi lain sebagai lembaga bisnis yang

membutuhkan dana untuk kebutuhannya agar dapat melangsungkan kegiatannya.

Rumah sakit merupakan institusi padat karya dan padat modal yang dalam kegiatannya memerlukan dukungan dana yang besar. Rumah sakit menyerap anggaran kesehatan yang paling besar di bandingkan dengan program kesehatan lainnya. Tetapi meskipun dengan demikian kenyataannya dana tersebut belum mencukupi kebutuhan operasional yang optimal.

Fenomena yang terjadi pada suatu rumah sakit diantaranya, kesalahan dalam memberikan pelayanan terhadap pasien seperti banyaknya pasien yang memiliki keterbatasan dana (ekonomi menengah kebawah) mendapatkan pelayanan dokter di urutan terakhir atau masuknya perawat magang yang belum berpengalaman sudah langsung diberikan tugas layaknya seorang perawat. Hal tersebut menjadi salah satu faktor yang mengakibatkan meningkatnya jumlah pasien yang meninggal dunia, kesalahan dalam pembebanan biaya (*cost*) sehingga pasien yang seharusnya tidak diberikan tanggungan akan tetapi dikenakan biaya (*cost*) yang tidak semestinya. Rumah sakit tidak hanya dituntut untuk mampu memenuhi pelayanan kesehatan masyarakat dengan baik, tetapi juga harus mampu untuk mempertahankan eksistensinya guna mendukung kinerja yang dapat diandalkan.

Kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan yang terjadi di dalam suatu rumah sakit diantaranya adalah kesalahan penulisan diagnosis pasien, kesalahan merinci obat, kurang pengawasan perawat terhadap tindakan yang dilakukan, tidak terciptanya koordinasi dan kerjasama dengan baik antara

karyawan dalam hal ini perawat dan dokter atau bagian di dalam rumah sakit itu sendiri, tidak terpenuhinya standar pelayanan yang ditetapkan yang berakibat sering munculnya keluhan dari pasien rawat inap. Kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan tersebut merupakan gambaran dari lemahnya pengendalian manajemen yang diterapkan di rumah sakit, padahal pengendalian manajemen yang efektif dan efisien sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menunjang tercapainya tujuan-tujuan dari rumah sakit tersebut.

Pengendalian itu sendiri didefinisikan sebagai proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan seperti yang telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti. Pengendalian erat kaitannya dengan kinerja, sedangkan kinerja itu sendiri adalah hasil akhir dari kegiatan, dimana kinerja menjadi alat ukur keefektifan organisasi, ukuran tentang seberapa memadainya sasaran organisasi dan seberapa baik organisasi mencapai sasaran itu. Sehingga dengan semakin bagusya suatu pengendalian maka akan semakin bagus pula suatu kinerja begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen dan bagaimana penerapannya dalam kinerja instalasi rawat inap yang ada di Rumah Sakit Immanuel oleh karena itu penulis tertarik untuk mengambil judul sebagai berikut:

**“Peranan Penerapan Pengendalian Pelayanan Pasien Rawat Inap  
Dalam Menunjang Kinerja Instalasi Rawat Inap.”**

**1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hal tersebut, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan pengendalian pelayanan pasien rawat inap yang ada di Rumah Sakit Immanuel?
2. Bagaimana kinerja instalasi rawat inap yang ada di Rumah Sakit Immanuel?
3. Bagaimana peranan penerapan pengendalian pelayanan pasien rawat inap dalam menunjang kinerja instalasi rawat inap?

**1.3 Manfaat dan Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap di Rumah Sakit Immanuel.
2. Mengetahui tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh instalasi rawat inap di Rumah Sakit Immanuel.
3. Mengetahui peranan penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap dalam meningkatkan kinerja instalasi rawat inap.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini penulis berharap agar terdapat kegunaan untuk berbagai pihak, diantaranya :

a. Bagi penulis

Dengan penelitian yang dilakukan penulis, diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar dalam pemahaman terdapat disiplin ilmu akuntansi, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan masalah pengendalian yang diterapkan di rumah sakit.

b. Bagi perusahaan

- Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi rumah sakit sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap yang dijalankan rumah sakit.
- Dari hasil penelitian tersebut penulis dapat memberikan saran-saran yang dijalankan tolak ukur dan bahan pertimbangan di dalam menyusun rencana selanjutnya.

c. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan rujukan mengenai topik-topik yang berkaitan.

#### **1.5 Rerangka Pemikiran**

Setiap perusahaan sangat memerlukan suatu pengendalian untuk menjamin bahwa aktivitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen harus selalu melakukan

pengendalian dengan membandingkan hasil atas aktivitas dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian akan mengarahkan dan menuntun perusahaan ke tujuan yang diinginkan. Pengendalian perusahaan secara keseluruhan ini memerlukan sistem pengendalian oleh para manajer yang disebut dengan sistem pengendalian manajemen.

Pengendalian manajemen merupakan semua metode, prosedur dan sarana termasuk sistem pengendalian manajemen dalam pengendalian manajemen, yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin dipatuhinya kebijakan dan strategi perusahaan. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tersusun secara sistematis dan digunakan oleh manajemen dalam pengendalian manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah merupakan tindakan untuk mengarahkan operasi perusahaan, dimana tindakan ini dapat berupa koreksi atas kekurangan-kekurangan serta penyesuaian-penyesuaian aktivitas agar sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan.

RA Supriyono (2000:241) menyatakan bahwa :

“Suatu sistem pengendalian manajemen meliputi struktur dan proses. Struktur sistem adalah pengaturan organisasi dan konsepsi informasi yang memungkinkan proses berjalan. Struktur dapat dijelaskan dalam ukuran unit-unit dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir antar unit-unit tersebut. Proses adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima”.

Anthony & Govindarajan (2001:6) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai berikut:

*“Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organizations strategies.”*

Pengendalian yang baik akan mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua unit organisasi ke arah tujuan organisasi. Pengendalian yang baik dalam arti dapat diandalkan dan memadai adalah jika pengendalian tersebut dapat mengindikasikan bahwa sistem, prosedur dan metode yang dijalankan sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang telah ditetapkan, serta efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya yang ada. Pengendalian merupakan suatu proses dimana para manajer menjamin bahwa sumber-sumber yang diperoleh, digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kinerja perusahaan dapat diukur berdasarkan berbagai cara, baik dari segi finansial maupun dari segi non finansial. Sebagai contoh, pengukuran kinerja perusahaan tersebut dapat berupa kapasitas produksi, perluasan jangkauan pelayanan, produktivitas karyawan, aduan masyarakat, kepuasan konsumen, pendapatan, beban dan banyak ukuran atau rasio yang dapat dipakai untuk mengukurnya.

Untuk mengelola suatu prestasi yang baik maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu perlu dilakukan pendefinisian terhadap pekerjaan, jabatan atau tugas, karena hal tersebut menyangkut tanggung jawab hasil dan sasaran suatu jabatan, maka akan memudahkan menilai prestasi kerjanya tersebut.

Dalam mengelola suatu prestasi yang baik, Gibson,dkk (2001:39) mengemukakan 3 (tiga) persyaratan yang harus dipenuhi dalam melaksanakan prestasi kerja, yaitu:

1. Standar (*standard*)  
Agar hasil dapat diterima harus ditetapkan standar yang mencerminkan tujuan dan sasaran.
2. Informasi (*information*)  
Hasil nyata dan hasil yang direncanakan harus dibandingkan dengan informasi yang cukup dan dapat dipercaya.
3. Tindakan kreatif (*creative action*)  
Jika hasil nyata tidak efektif, manajer puncak harus mengambil tindakan kreatif, karena tanpa kemampuan untuk mengambil tindakan kreatif, fungsi pengendalian tidak mempunyai arti.

Dari segi financial kinerja perusahaan dapat diukur berdasarkan tingkat pendapatan yang merupakan komponen yang penting yang ingin dicapai dalam tujuan organisasi. Dalam organisasi rumah sakit yang tidak berorientasi laba (*non profit oriented*) maka biasanya manajemen rumah sakit akan menghubungkan pendapatan dari pasien dengan indikator-indikator lainnya yang berhubungan dengan tingkat pelayanan rumah sakit. Untuk menilai tingkat keberhasilan di rumah sakit biasanya dilihat dari berbagai segi, yaitu:

- a. Peningkatan pemanfaatan pelayanan
- b. Mutu pelayanan
- c. Tingkat efisiensi pelayanan
- d. Aksesibilitas
- e. Cakupan
- f. Ketersediaan
- g. Tenaga dan alat

Pada penelitian ini penulis merujuk pada penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Brigita Mirna Triyane Universitas Padjajaran pada tahun 2003 dengan judul “Peranan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan

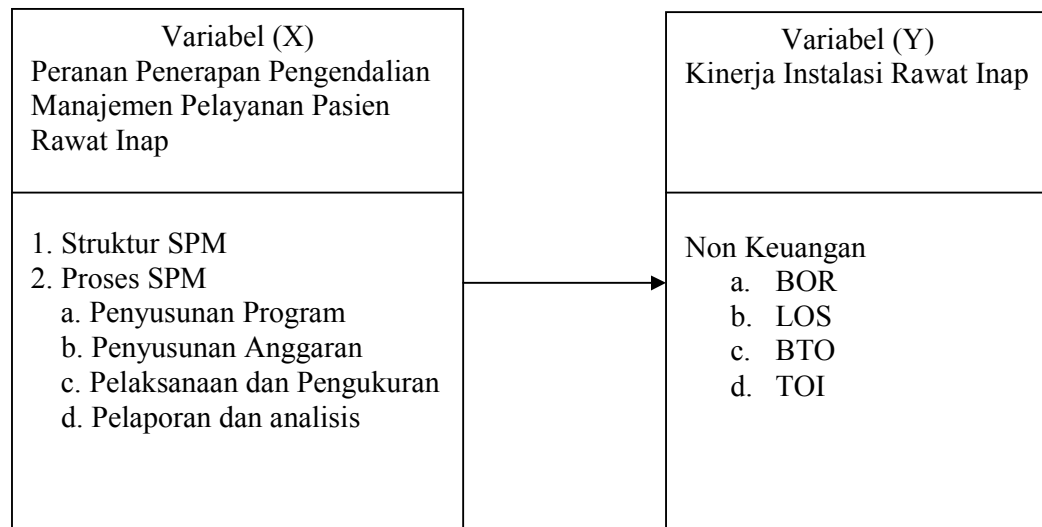


Pasien Rawat Inap dalam Meningkatkan Kinerja Instalansi Rawat Inap”, studi kasus pada Rumah Sakit Santo Yusuf Bandung.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu adalah:

1. Pada objek penelitian, penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit
2. Bersifat melengkapi.

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai tujuan perusahaan menerapkan sistem pengendalian manajemen agar kinerja instalansi rawat inap dapat meningkat, maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan uraian di atas, maka penulis akan mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

**“Pengendalian pelayanan pasien rawat inap berperan dalam menunjang kinerja instalasi rawat inap.”**

## 1.6 Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nasir,2000:63). Menurut Gay (1976), kegiatan dalam penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data dalam rangka pengujian hipotesis atau menjawab pertanyaan yang menyangkut keadaan pada waktu yang sedang berjalan dari pokok suatu penelitian (Sevilla,1993:71). Teknik penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus dimana penulis meninjau masalah aktual yang dihadapi perusahaan pada masa sekarang ini.

Untuk memperoleh data yang diperlukan,penulis menggunakan teknik pengumpulan data, yaitu:

### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu peninjauan secara langsung pada perusahaan yang akan diteliti untuk memperoleh data primer. Dilakukan dengan cara:

- a. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan penelitian secara langsung terhadap objek yang diteliti.
- b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti.
- c. Kuisioner, yaitu form yang berisikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

## 2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu dengan mengumpulkan data dan informasi dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh data sekunder sebagai landasan teoritis untuk membahas masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penulis melakukan penelitian di Rumah Sakit Immanuel. Yang berlokasi di jalan Kopo 161 Bandung. Waktu penelitian itu sendiri dilakukan pada bulan Maret 2010 sampai dengan bulan Juni 2010.