

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

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

Tantangan bagi rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan layanan kesehatan tersebut dijawab dengan peningkatan kemampuan dalam melakukan pelayanan jasa kesehatan. Bagi pengelola maupun pemilik rumah sakit agar kegiatannya tetap *survive*, maka peningkatan dilakukan dengan menambah teknologi kedokteran yang ada, tenaga medis, tenaga medik, tenaga ahli di bidang kesehatan, serta tenaga lainnya yang menunjang operasional rumah sakit.

Pengelolaan sebuah rumah sakit ini sangatlah berbeda dengan bidang usaha lainnya, selain rumah sakit itu merupakan kegiatan yang padat modal dan padat karya, dalam menjalankan rumah sakit juga ditekankan penerapan nilai *social* etika di samping segi ekonomis. Kegiatan pengelolaan sebuah rumah sakit adalah kompleks dengan disiplin-disiplin ilmu, antara lain disiplin ilmu kedokteran, keperawatan, teknik, ekonomi, hukum maupun humas.

Seiring dengan semakin meningkatnya permintaan layanan kesehatan dan semakin banyak munculnya rumah sakit, maka Rumah Sakit Immanuel harus dapat beroperasi secara efektif dan efisien agar dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya. Rumah Sakit Immanuel dapat beroperasi dengan efektif dan efisien apabila fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik oleh para manajer profesional.

Pekerjaan seorang manajer profesional dapat dipisahkan ke dalam 4 (empat) fungsi, yaitu fungsi :

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (organisasi)
- c. *Actuating* (pelaksanaan)
- d. *Controlling* (pengawasan/pengendalian)

Pada dasarnya keempat fungsi tersebut di atas saling berhubungan yang merupakan bagian dari seluruh proses pengelolaan suatu unit usaha. Operasi perusahaan yang dimulai dari tahap perencanaan sampai dengan pelaksanaannya harus selalu dikendalikan dan diawasi oleh manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi lain guna melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien. Dari definisi tersebut mengandung 3 (tiga) kata kunci, yaitu sistem, strategi, efektif dan efisien.

Sistem dibuat untuk mencapai tujuan tertentu dan tujuan dibuat melalui berbagai penerapan strategi alokasi sumber ekonomi secara efektif dan efisien. Efektivitas

mengukur kesesuaian antara keluaran sistem dengan tujuan sedangkan efisiensi menjelaskan rasio antara masukan dengan keluaran sistem tersebut. Dengan demikian suatu system pengendalian yang baik harus mampu mengendalikan operasi perusahaan secara efektif dan efisien.

Penulis tertarik meneliti lebih fokus pada masalah penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap dalam meningkatkan kinerja instalasi rawat inap di Rumah Sakit Immanuel. Penulis berpendapat bahwa pentingnya topik tersebut untuk dikaji kembali adalah untuk mengetahui ada tidaknya penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap dalam meningkatkan kinerja instalasi rawat inap.

Dalam pelayanan pasien rawat inap terdapat aktivitas-aktivitas yang sangat kompleks, dimana pasien akan memperoleh pelayanan yang bermacam-macam, seperti : ruang perawatan, obat-obatan, kunjungan dokter periksa, pemeriksaan intensif yang membutuhkan sarana penunjang medis lainnya, yang semuanya itu akan dibebankan kepada pasien (merupakan pendapatan operasional bagi pihak rumah sakit). Diperlukan sistem pengendalian manajemen adalah untuk menuntun dan memotivasi usaha guna tujuan organisasi maupun untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan tidak efisien.

Atas dasar hal tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **“Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Pasien Rawat Inap dalam Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap”**. (Studi kasus pada Rumah Sakit Immanuel).

1.2. Identifikasi Masalah

Setelah meneliti lebih dalam apa yang penulis uraikan di atas, yaitu bahwa tanpa penerapan sistem pengendalian manajemen maka peningkatan kinerja instalasi rawat inap tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi sehingga manajemen rumah sakit tidak dapat mencapai target yang telah direncanakan, sehingga kinerja yang dihasilkan bukanlah merupakan hasil yang maksimal. Dari latar belakang penelitian tersebut, masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap yang ada di Rumah Sakit Immanuel?
2. Bagaimana kinerja instalasi rawat inap Rumah Sakit Immanuel dan tolok ukur apa yang digunakan untuk menilai kinerja tersebut?
3. Bagaimana hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap dengan peningkatan kinerja instalasi rawat inap?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap Rumah Sakit Immanuel.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja yang dapat dicapai oleh instalasi rawat inap Rumah Sakit Immanuel dan tolok ukur apa yang akan digunakan untuk menilai kinerja tersebut.

3. Untuk mengetahui bagaimana hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen pelayanan pasien rawat inap dengan peningkatan kinerja instalasi rawat inap di Rumah Sakit Immanuel.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian yang diuraikan diatas, penulis berharap dapat memberikan kegunaan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar dalam pemahaman terhadap disiplin ilmu akuntansi, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan masalah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di Rumah Sakit Immanuel.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat:

- a) Memberikan gambaran tentang kondisi rumah sakit saat ini, khususnya pada masalah yang berkaitan dengan masalah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan di rumah sakit.
- b) Untuk mengembangkan hal-hal yang perlu ditingkatkan berdasarkan hasil penelitian.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi dan rujukan mengenai topik-topik yang berkaitan.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Setiap perusahaan sangat memerlukan suatu pengendalian untuk menjamin bahwa aktivitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditentukan. Manajemen harus selalu melakukan pengendalian atas hasil aktivitas dengan membandingkan 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 disusun 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 dalam buku **Akuntansi Manajemen (1993:241)** 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.”

Jadi sistem 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 diterapkan, serta efektif dan efisien dalam penggunaan sumber daya yang ada. Pengendalian manajemen 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 cara, baik dari segi finansial maupun 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 kinerja yang baik maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu perlu dilakukan pendefinisian terhadap pekerjaan, jabatan atau tugas, karena hal tersebut menyangkut tanggungjawab hasil dan sasaran suatu jabatan, maka akan memudahkan dalam menilai prestasi kerjanya tersebut.

Sesuai dengan pasal 11 ayat (2) Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, kesehatan merupakan salah satu bidang pemerintah daerah yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota. Ini berarti bahwa dalam rangka Otonomi Daerah, pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota bertanggungjawab

sepenuhnya dalam penyelenggaraan pembangunan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayahnya. Rumah sakit sebagai salah satu sarana kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat memiliki peran yang sangat strategis dalam mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Oleh karena itu rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Standar pelayanan minimal Rumah Sakit Kabupaten/Kota adalah standar pelayanan berdasarkan kewenangan yang telah diserahkan, yang harus dilaksanakan Rumah Sakit Kabupaten/Kota untuk meningkatkan mutu pelayanan yang dapat dijangkau oleh masyarakat yang sekaligus merupakan akuntabilitas daerah kepada pemerintah dalam penyelenggaraan pemerintah Kabupaten/Kota serta sebagai instrumen pembinaan dan pengawasan pemerintah kepada Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota.

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 atau memberikan gambaran tentang keadaan pelayanan di rumah sakit biasanya dilihat dari berbagai segi, yaitu :

1. Peningkatan pemanfaatan pelayanan
2. Mutu pelayanan
3. Tingkat efisiensi pelayanan

Untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu dan efisiensi pelayanan rumah sakit diperlukan berbagai indikator. Selain itu, agar informasi yang ada dapat bermakna harus ada parameter yang akan dipakai sebagai nilai banding antara fakta dengan standar yang diinginkan. Terdapat banyak sekali indikator yang dipakai untuk menilai suatu rumah sakit khususnya yang menyangkut instalasi rawat inap, yang paling sering digunakan adalah :

1. *Bed Occupancy Rate* (BOR)
2. *Average Length of Stay* (ALOS/LOS)
3. *Bed Turn Over* (BTO)
4. *Turn Over Internal* (TOI)

Untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan sebagaimana berikut :

1. *Bed Occupancy Rate* (BOR) adalah rata-rata prosentase dari tempat tidur yang tersedia yang dihuni atau dipakai oleh penderita selama satu periode waktu atau per hari. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan dari tempat tidur rumah sakit.

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit} \times 100\%}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}}$$

Nilai parameter dari BOR ini idealnya dalam 60-80%

2. *Average Length of Stay* (LOS) yaitu rata-rata lama rawatan seorang pasien. Indikator ini di samping memberikan gambaran tingkat efisiensi juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apalagi diterapkan pada diagnosis tertentu yang dijadikan *tracer* (yang perlu pengamatan lebih lanjut).

$$\text{LOS} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan selama periode waktu tertentu}}{\text{Jumlah penderita yang keluar (hidup+mati) pada periode tertentu}}$$

Secara umum LOS yang ideal antara 6-9hari.

3. *Bed Turn Over* (BTO) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur yang menunjukkan berapa kali satu satuan waktu tertentu (biasanya satu tahun) tempat tidur rumah sakit dipakai. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dari pada pemakaian tempat tidur.

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah penderita yang keluar (hidup+mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur yang tersedia pada periode tertentu}}$$

Idealnya selama satu tahun, 1 tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

4. *Turn Over Internal* (TOI) adalah rata-rata hari, tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi dari pada penggunaan tempat tidur.

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jml tempat tidur} \times \text{hari}) - \text{hari perawatan RS}}{\text{Jumlah penderita yang keluar(hidup+mati) dalam 1 tahun}}$$

Idealnya tempat tidur kosong hanya dalam waktu 1-3 hari.

Penerapan proses sistem pengendalian manajemen yang memadai, terdiri dari penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis oleh perusahaan dimaksudkan agar pengendalian terhadap pelayanan pasien rawat inap dapat berjalan dengan efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

“Sistem Pengendalian Manajemen Pelayanan Pasien Rawat Inap Meningkatkan Kinerja Instalasi Rawat Inap.”

1.6. Metode Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulisan menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus, yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menganalisis lebih lanjut dengan menggunakan dasar-dasar teori yang ada sehingga mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai objek yang diteliti. 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. Kuesioner, yaitu form yang berisikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.
2. Studi Kepustakaan (*Library Research*),
Yaitu penelitian yang dilakukan 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 teridentifikasi sebelumnya.

1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Immanuel dan waktu penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2009.