

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Rumah sakit yaitu suatu jenis Badan Layanan Umum (BLU) yaitu instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang/ jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas yang salah satunya adalah menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat (UU No 1 Tahun 2004). Rumah sakit merupakan organisasi yang sangat kompleks, terutama sumber daya manusianya. Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan jasa memiliki ragam dalam hal sumber daya manusia, sarana prasarana dan peralatan yang digunakan (Rinaldi, 2020).

Sumber daya manusia (SDM) rumah sakit terdiri dari tenaga kesehatan dan non kesehatan. Sumber daya manusia rumah sakit adalah asset rumah sakit yang sangat berharga karena dapat mengendalikan seluruh kegiatan yang ada dirumah sakit. Kegiatan rumah sakit meliputi pelayanan kesehatan dikerjakan oleh tenaga kesehatan sedangkan kegiatan manajemen dan teknis yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan kesehatan dikerjakan oleh tenaga non nakes (Rinaldi, 2020).

Tahun 2020 merupakan tahun yang berat dalam catatan dunia. Dikarenakan pada tahun tersebut dunia sedang dilanda wabah/ *pandemic Corona Disease. Corona disease* atau bisa disebut dengan Covid-19 yaitu suatu penyakit yang disebabkan oleh virus severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2). Pada tanggal 30 Januari 2020 WHO Menetapkan kejadian tersebut sebagai Kedaruratan Kesehatan Masyarakat yang Meresahkan Dunia (KKMMD)/ *Public Health Emergency of International Concern (PHEIC)* dan pada tanggal 11 Maret 2020, WHO sudah menetapkan COVID-19 sebagai pandemi (Kemenkes, 2020).

Dengan adanya pandemi Covid-19, sejumlah rumah sakit di Tanah Air terancam bangkrut akibat pandemi Covid-19 yang berkepanjangan. Rata-rata pendapatan rumah sakit bahkan anjlok hingga 50 %. Dengan hal tersebut, rumah sakit kesulitan untuk memenuhi biaya operasional sehingga beban rumah sakit juga semakin tinggi dalam menangani pasien Covid-19 (Nur Hidayah, 2020).

Di sisi lain, masih banyak warga takut untuk datang dan melakukan pemeriksaan kesehatan di Rumah Sakit. Banyak muncul laporan dan keluhan dari masyarakat jika sejumlah rumah sakit di Indonesia terlalu cepat menyatakan anggota keluarga mereka meninggal akibat terjangkit Covid-19 (Sastra Wijaya, 2021).

Untuk mengantisipasi terus bertambahnya pasien Covid-19, pemerintah provinsi Jawa timur menambah rumah sakit rujukan Covid-19 sebanyak 18 rumah sakit. Sehingga total rumah sakit rujukan covid-19 di Jawa timur yang semula 127 rumah sakit menjadi 145 rumah sakit (Achamd Faizal, 2020). Penambahan rumah sakit rujukan ini dengan menambah jumlah layanan bed, ruang isolasi pasien dan juga ruang observasi pasien Covid-19. Dengan bertambahnya jumlah rumah sakit rujukan yang juga otomatis bertambah tentunya adalah jumlah tenaga medis yang siap melayani masyarakat yang bergejala Covid-19. Antara lain 1.275 orang dokter umum, 191 orang dokter spesialis paru, 372 orang dokter penyakit dalam dan mereka juga dibantu oleh 19.400 orang perawat. Yang di harapkan akan sumber daya manusia tersebut dapat memberikan pelayanan terbaik demi kesembuhan pasien Covid-19 (Teddy Ardianto, 2020).

Rumah Sakit Lavalette menyelenggarakan berbagai pelayanan kesehatan yaitu antara lain pelayanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, *Cancer Center*, Haemodialisa Center dan pelayanan pendukung lainnya. Pada tahun 2020 adalah tahun adanya *Pandemic Covid-19*, Rumah Sakit Lavalette di tetapkan sebagai Rumah Sakit salah satu Rumah Sakit rujukan Covid-19 di kota Malang. Hal tersebut ditetapkan berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/218/KPTS/013/2020 tentang Penetapan Rumah Sakit Rujukan Penyakit *Corona Virus Disease 2019 (COVID-19)* {KepGub, 2020}, sehingga Rumah Sakit Lavalette melayani pasien rawat jalan maupun rawat inap dengan non covid-19 maupun pasien covid-19 dengan gejala ringan, sedang maupun berat dan juga Rumah Sakit Lavalette merupakan sebagai Rumah Sakit rujukan pengiriman sample PCR (*Polymerase Chain Reaction*) dari Rumah Sakit/ instansi lainnya.

Dengan di jadikannya Rumah Sakit Lavalette sebagai Rumah Sakit rujukan Covid-19 di kota Malang, banyak stigma tentang Rumah Sakit Lavalette terkait hal tersebut. Banyak stigma di masyarakat yaitu masyarakat yang berobat di Rumah Sakit Lavalette akan meng-Covid-19 kan untuk mengambil dana Covid-19 (RSUD Iskak, 2021) dan juga masyarakat masih beranggapan dalam perawatan pasien rawat jalan maupun rawat inap tidak dipisahkan

antara pasien Covid-19 maupun pasien non Covid-19. Sehingga banyak masyarakat yang takut untuk datang berobat rawat jalan maupun rawat inap ke Rumah Sakit Lavalette yang mengakibatkan jumlah kunjungan pada tahun 2020 tersebut turun dari tahun sebelum adanya *Pandemic Covid-19*.

Rumah Sakit Lavalette merupakan rumah sakit milik BUMN dibawah naungan Pertamina IHC, yang berlokasi di tengah kota Malang. Dengan keputusan Gubernur Nomor: P2T/5/03.22/01/V/2016 sejak tanggal 13 Mei 2016 berlaku sampai 13 Mei tahun 2021 Surat Ijin Operasional Rumah Sakit Lavalette. Dimana dengan dibawah naungan *Healthcare Corporation* dari RS BUMN Indonesia dengan jaringan lini BUMN yang kuat, yang secara berkelanjutan memperkuat integrasi manajemen pelayanan dan mengembangkan kemitraan baik nasional dan internasional.

Beban kerja merupakan kondisi kerja dan uraian tugasnya yang dalam waktu tertentu harus terselesaikan (Munandar, 2005). Beberapa aspek yang berhubungan dengan beban kerja tersebut adalah jumlah pasien yang harus dirawat, kapasitas kerjanya sesuai dengan pendidikan yang diperoleh, shift yang digunakan untuk mengerjakan tugasnya yang sesuai dengan jam kerja yang berlangsung setiap hari, serta kelengkapan fasilitas yang dapat membantu perawat menyelesaikan kerjanya dengan baik (Irwandy, 2007 dalam Prihatini, 2007).

Penilaian suatu organisasi berdasarkan tolak ukur kinerja yang dipakai manajemen sebagai pengambilan keputusan. Tolak ukur atau pengukuran menjadi bagian penting suatu organisasi. Organisasi yang berhasil dalam lingkungan persaingannya, harus menggunakan sistem pengukuran yang diturunkan dari strategi dan kemampuan yang dimiliki organisasi. Evaluasi kinerja organisasi selama ini masih bersifat finansial, namun ukuran finansial tidak cukup menuntun dan mengevaluasi keberlangsungan sebuah organisasi dalam menghadapi lingkungan yang berkompetitif (Kaplan dan Norton, 2000).

Konsep *Balanced Scorecard* telah dikembangkan sebagai konsep pengukuran kinerja organisasi lebih dari dua dekade (Kaplan dan Norton, 1992). Penerapan konsep *Balanced Scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan bahkan organisasi pemerintah sebagaimana yang telah dikemukakan oleh butler, Letza dan Neale (1997) dimana beberapa organisasi besar yang ada di Amerika Serikat seperti *Uniter State Government, Intel, Apple, Miliken*. Seiring dengan perkembangan jaman, metode *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan

sebagai alat ukur mengukur kinerja lingkup bisnis tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi pemerintah dan fasilitas pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit Lavalette belum pernah mengevaluasi Kinerja Organisasi dengan menggunakan konsep Balance Scorecard maka dengan penelitian ini memberikan gambaran bagaimana menganalisa kinerja organisasi Rumah Sakit Lavalette dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* bila dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada masa pandemi Covid-19. Dengan dianalisisnya kinerja organisasi Rumah Sakit Lavalette maka dapat diketahui informasi mengenai baik atau buruknya kinerja organisasi Rumah Sakit Lavalette secara keseluruhan pada kondisi pandemi ini, sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu bahan masukan dalam pengambilan langkah langkah strategis selanjutnya guna untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Rumah Sakit Lavalette berikutnya.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Secara Umum
  - a. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Lavalette dengan menggunakan Balance Scorecard pada Rumah Sakit Lavalette?
2. Secara Khusus
  - a. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif keuangan pada Rumah Sakit Lavalette?
  - b. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif pelanggan pada Rumah Sakit Lavalette ?
  - c. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif proses bisnis internal pada Rumah Sakit Lavalette?
  - d. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Rumah Sakit Lavalette?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Secara Umum
  - a. Untuk menganalisa kinerja Rumah Sakit Lavalette dengan menggunakan Balance Scorecard pada Rumah Sakit Lavalette
2. Secara Khusus

- a. Untuk menganalisa kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif keuangan pada Rumah Sakit Lavalette
- b. Untuk menganalisa kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif pelanggan pada Rumah Sakit Lavalette
- c. Untuk menganalisa kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif proses bisnis internal pada Rumah Sakit Lavalette
- d. Untuk menganalisa kinerja Rumah Sakit Lavalette dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Rumah Sakit Lavalette

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Untuk teoristis

Dapat memberikan gambaran dan pemahaman mengenai tolak ukur kinerja organisasi. dengan menggunakan *Balance Scorecard*.

2. Untuk Praktisi

Sebagai bahan masukan dan memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi Rumah Sakit Lavalette serta meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pelayanan kesehatan khususnya di Rumah Sakit Lavalette.