

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan kesehatan yang digunakan untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan masyarakat secara optimal disebut dengan rumah sakit. Rumah sakit perlu dibangun untuk menyediakan layanan kesehatan bagi masyarakat berupa pemeriksaan, pengobatan, perawatan, tindakan medis, dan diagnostik lain yang diperlukan oleh pasien dengan teknologi dan sarana yang memadai dari rumah sakit tersebut. Selain itu terdapat unsur pendukung yang mendukung didirikannya rumah sakit, yaitu dokter sebagai tenaga medis, para medis, obat-obatan dan para pegawai untuk mengelola rumah sakit. Rumah sakit didirikan dengan berlandaskan tujuan yaitu yang ditekankan pada aspek pelayanan kepada masyarakat. Sebagai lembaga pelayanan, rumah sakit harus mampu menyediakan pelayanan yang berkualitas, cepat, dan efektif. Agar mampu mewujudkan pelayanan yang berkualitas rumah sakit harus mempersiapkan sarana dan prasarana yang memadai.

Upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan kinerja rumah sakit secara profesional dan mandiri. Untuk mewujudkan hal tersebut rumah sakit harus mempunyai sebuah strategi yang menjadi tolak ukur dalam mengendalikan dan mengarahkan organisasi demi terwujudkannya visi dan misi serta tujuan rumah sakit. Hal penting yang perlu disiapkan dalam menunjang kualitas pelayanan kesehatan secara paripurna berupa teknik, sarana dan prasarana yang dimiliki rumah sakit. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 Pasal

1 Tentang Rumah Sakit, meliputi: “Intitusi pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Rumah sakit juga merupakan tepat menyelenggarakan upaya kesehatan yaitu setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan serta bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat”.

Sebuah rumah sakit pasti memiliki sasaran pasarnya sendiri, dengan menggunakan variasi harga yang berbeda-beda, variasi pelayanan dan mutu dari sumber daya manusia yang dimiliki juga berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menjadi kekuatan fundamental yang dimiliki masing-masing rumah sakit agar konsumen merasa puas dan dapat memenuhi target yang telah dirancang. Agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya tingkat kemampuan organisasi diukur dari kinerja organisasi itu sendiri. Untuk mencapai kelangsungan hidup suatu organisasi, manajemen harus mampu meningkatkan kinerjanya. Apabila manajemen tidak mampu meningkatkan kinerjanya dan organisasi tidak dapat bersaing untuk mempertahankan kinerja, maka organisasi tersebut secara bertahap akan tergusur. Laporan keuangan menjadi tolak ukur kinerja suatu organisasi.

Laporan keuangan rumah sakit merupakan aspek yang harus selalu dipantau sebagai kriteria paling objektif untuk menentukan perkembangan bisnis di sebuah rumah sakit. Penyusunan Laporan Keuangan Rumah Sakit bertujuan untuk memberikan sejumlah informasi mengenai kinerja, perubahan posisi keuangan, dan posisi keuangan. Agar perkembangan bisnis rumah sakit dapat terorganisir dengan baik, maka laporan keuangan dianalisis untuk memprediksi apakah kinerja keuangan rumah sakit baik atau buruk. Laporan keuangan sangat penting bagi

keberlangsungan rumah sakit dan digunakan agar pimpinan rumah sakit dapat terbantu dalam mengendalikan, mengawasi dan merencanakan semua kegiatan untuk memastikan kualitas pelayanan tetap terjaga/ditingkatkan dengan dukungan keuangan yang wajar. Informasi keuangan dianalisis oleh investor dan kreditur untuk memprediksi pendapatan masa depan dan kemampuan untuk membayar utang. Menurut Nowicki (2008), manajer menganalisis laporan keuangan untuk memprediksi masa depan dan merencanakan strategi yang akan mempengaruhi masa depan organisasi

Laporan keuangan juga penting bagi tata kelola keuangan rumah sakit, oleh karena itu rumah sakit harus memiliki tata kelola yang baik (*good governance*) terutama pada bidang keuangan. Menurut Pratama (2020), *good governance* didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan berdasarkan nilai-nilai yang dapat mengendalikan, mengarahkan, atau mempengaruhi urusan publik dalam rangka mewujudkan nilai-nilai tersebut pada kehidupan sehari-hari. Dengan adanya Undang-Undang RI No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dapat menimbulkan celah baru dalam penganggaran berbasis kinerja untuk instansi pemerintah. Undang-undang tersebut memungkinkan instansi pemerintah untuk mencapai pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan memprioritaskan efisiensi, efektifitas dan produktivitas, terutama ketika melakukan tugas utama dan fungsinya melakukan pelayanan bagi masyarakat. Hal ini sesuai dengan Al-Qur'an pada surat An-Nissa ayat 58 yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا
بَصِيرًا ﴾

Artinya: “Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat..”

Rumah Sakit Pembinaan Kesejahteraan Umat atau dikenal dengan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah yang didirikan oleh Muhammadiyah. RS PKU sudah memiliki cabang di berbagai wilayah Indonesia. Sebelumnya rumah sakit tersebut diberi nama Poli Klinik Penolong Kesengsaraan Oemoem (PKO) yang didirikan pada masa penjajahan Belanda. Awal berdirinya PKO masih berupa klinik sederhana dan belum menjadi rumah sakit. Pendirian rumah sakit memiliki suatu maksud dan tujuan yaitu membantu dan melayani kesehatan kaum dhuafa atau golongan masyarakat yang kurang mampu dalam rangka meringankan bebannya.

Dalam perkembangannya sebagai organisasi amal usaha yang bergerak di bidang kesehatan, hendaknya Pimpinan Pusat mengatur pergerakan kerja organisasi amal usaha Muhammadiyah di bidang kesehatan dengan menggunakan SK Pimpinan Pusat Muhammadiyah No 86/SK-PP/IV-B/1.c/1998 yang berisikan Qaidah Amal Usaha Muhammadiyah Bidang Kesehatan, surat tersebut juga menetapkan misi utama yaitu peningkatan kapasitas masyarakat untuk mencapai

kesehatan yang lebih maju sehingga hal inilah yang mendasari dibangunnya RSU PKU Muhammadiyah, selain menjadi institusi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan, RSU PKU Muhammadiyah juga memiliki tujuan khusus yaitu sebagai sarana dakwah Muhammad. Dengan berkembangnya RS PKU Muhammadiyah, telah memiliki 134 RS PKU serta klinik Muhammadiyah yang telah tersebar di seluruh Indonesia dan 30 lainnya sedang dalam tahap pembangunan. Di Yogyakarta sendiri terdapat 9 rumah sakit PKU Muhammadiyah. RS PKU Muhammadiyah mengembangkan pelayanan kesehatan di daerah 3T (Terlalu, Terpencil, dan Tertinggal).

Salah satu RS Muhammadiyah adalah RS PKU Muhammadiyah Nanggulan di daerah Kulon Progo. Rumah sakit ini merupakan salah satu institusi yang melayani masyarakat di bidang kesehatan yang selalu berusaha semaksimal dan sebaik mungkin untuk melayani pasien atau masyarakat yang datang berobat. Mulai dari anak-anak, remaja, dewasa hingga pasien lanjut usia. RS PKU Nanggulan merupakan RS tipe D yang berdiri sejak tahun 1995. Pada tahun 2007, BPRB bertransformasi menjadi RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan, hal ini dilakukan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah Kulon Progo terutama dalam hal promotif, kuratif dan rehabilitative. Untuk dapat bersaing di bidang kesehatan, rumah sakit harus menawarkan pelayanan yang berkualitas kepada konsumennya. Oleh sebab itu, manajemen rumah sakit harus mempunyai sebuah perencanaan yang terperinci sebagai upaya untuk mencapai tujuan dengan memutuskan tindakan yang tepat. Oleh karena itu, RSU PKU Nanggulan

menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan yang harus selalu dikembangkan agar dapat memberikan pelayanan yang optimal.

Jumlah pasien di RSUD Muhammadiyah Nanggulan mengalami kenaikan dan penurunan di setiap tahunnya. Akan tetapi, dari tahun 2014 hingga 2016, jumlah pasien yang dirawat di rumah sakit tersebut mengalami penurunan. Pada tahun 2014, data pasien yang berkunjung ke RSUD Muhammadiyah Nanggulan tercatat 19.854 orang, di tahun 2015 jumlah pasien yang berkunjung menurun menjadi 19.801 orang dan di 2016 jumlah pasien yang berkunjung turun lagi menjadi 19.592 orang. Penurunan jumlah pasien yang terjadi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terdapat pada rumah sakit.

Rumah Sakit Umum RSUD Muhammadiyah Nanggulan khususnya di bidang keuangan masih mengalami kendala yang berhubungan langsung dengan proses penganggaran. Pada tahun 2013, RSUD Muhammadiyah Nanggulan menerima sanksi pajak karena kesalahan yang dilakukan pada tahun 2010. Laporan keuangan dan berkas-berkas yang ditelaah oleh kantor pajak terdapat banyak kesalahan seperti kesalahan perhitungan dan kesalahan kurang bayar. Karena RSUD Muhammadiyah Nanggulan belum mengetahui bagaimana cara melakukan pelaporan yang benar sesuai dengan metode yang telah ada. Selain itu, RSUD Muhammadiyah Nanggulan belum melakukan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop) yang terkait dengan penganggaran. Sistem akuntansi rumah sakit masih menggunakan cara manual. Terkait masalah pengendalian internal, RSUD Muhammadiyah Nanggulan tidak memisahkan bagian kasir, keuangan dan pembukuan karena tidak ada job description yang jelas

antar departemen dan rumah sakit tidak menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Oleh karena itu, RS PKU Muhammadiyah Nanggulan harus menerapkan pengelolaan keuangan yang baik dan benar, sehingga pengelolaan keuangan rumah sakit dapat terstruktur. Dalam undang-undang tentang rumah sakit (UU no. 44 Tahun 2009), dijelaskan pada pasal 36 mengenai tata kelola keuangan yang baik dengan menerapkan fungsi manajemen rumah sakit yang berdasarkan prinsip TARIK yaitu, Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi dan Kewajaran yang sebanding dengan prinsip-prinsip yang ada di Good Governance. Disebutkan pula bahwa tata kelola klinis yang baik adalah penerapan fungsi manajemen klinis termasuk data klinis, kepemimpinan klinis, risiko klinis berbasis bukti, audit klinis, peningkatan kinerja, mekanisme pemantauan hasil layanan, keluhan manajemen, akreditasi rumah sakit, dan pengembangan profesional.

Dalam penelitian (Masfi, 2018) berjudul “Analisis Efektifitas Organisasi dengan Pendekatan Model Mc Kinsey 7S Framework Terhadap Kinerja Puskesmas di Kabupaten Sampang”. Dalam penelitian ini digunakan variabel gaji, kepemimpinan, kebijakan, jasa pelayanan, dan manajemen sumber daya manusia, penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel yang cukup efektif adalah variabel gaji, jasa pelayanan, kebijakan dan MSDM di puskesmas Kabupaten Sampang. Dalam analisis dampak yang efektif, variabel MSDM memiliki dampak terbesar pada kinerja puskesmas.

Dengan adanya latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan yang

dilakukan dengan menggunakan Metode Mc Kinsey 7s Framework. Agustianto, 2008 menjelaskan bahwa terdapat empat gagasan penting yang ada di Mc Kinsey 7s Framework yaitu: 1. Sejumlah faktor mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berubah. 2. Ketujuh elemen tersebut saling berhubungan dan tanpa satu sama lain, kemajuan tidak mungkin terjadi. 3. Banyak strategi yang dirancang dengan rapi, tetapi gagal karena para manajer kurang memperhatikan 7s. 4. 7S di atas tidaklah mutlak, dan pada kenyataannya dapat dikatakan bergantung pada organisasi perusahaan, dan tergantung pada keadaan yang berubah dari waktu ke waktu. Perlu dicatat bahwa keberhasilan eksekusi strategi tidak hanya akan mengubah struktur, tetapi juga evolusi dari variabel pusat fungsional ke struktur terdistribusi departemen.

Dengan menggunakan metode Mc Kinsey 7s Framework diharapkan RS PKU Muhammadiyah Nanggulan dapat mengembangkan aspek sektor keuangan dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan *structure, strategy, systems, skills, style, staff, dan shared values*, dengan adanya penelitian ini diharapkan rumah sakit menjadi instansi yang dapat memuaskan konsumen, instansi di mana staf yang berdedikasi dapat menciptakan surplus yang cukup. RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan juga hadir sebagai penolong utama bagi masyarakat sekitar dalam bidang kesehatan. Karena tidak ada penelitian terkait, maka penelitian yang saya lakukan adalah tentang “Analisis Kinerja Tata Kelola Keuangan RS PKU Muhammadiyah Nanggulan dengan Menggunakan Model 7S McKinsey”. Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui tingkat baik buruknya bidang keuangan dan mengungkap faktor-faktor yang masih perlu ditingkatkan agar bidang keuangan

di RS PKU Muhammadiyah Nanggulan dapat berfungsi dengan baik seperti yang diharapkan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan batasan masalah diatas, maka permasalahan pokok yang akan diteliti pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kualitas system tata kelola keuangan RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan telah memenuhi kriteria?
- 2) Apa yang harus dilakukan RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan untuk memenuhi kriteria tata Kelola keuangan yang baik?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menilai kualitas system tata kelola keuangan RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan agar sesuai dengan kriteria yang telah diharapkan.
- 2) Untuk mendesain tata kelola keuangan RSU PKU Muhammadiyah Nanggulan agar dapat memenuhi kriteria kualitas tata kelola keuangan.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai data dasar dan komparatif untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait analisis kinerja tata kelola keuangan di bidang dan penelitian yang sama.

2) Manfaat Praktis

Dalam menganalisis tata kelola keuangan dengan metode 7s Mckinsey diharapkan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja RSUD Muhammadiyah Nanggulan sebagai upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat khususnya dalam pelayanan di bidang keuangan dengan mengevaluasi hasil penelitian yang telah dilakukan.