

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Tidak dapat dipungkiri kebutuhan masyarakat akan jasa layanan kesehatan semakin tinggi, hal ini disebabkan tingginya kesadaran masyarakat akan arti pentingnya kesehatan. Kesehatan merupakan hal terpenting yang ada dalam kehidupan manusia, terutama yang berhubungan dengan aktivitas kehidupan sehari-hari. Tingkat aktivitas yang tinggi dan tingkat hasil pencapaian aktivitas yang sempurna dapat tercapai bila kondisi kesehatan seseorang tersebut telah cukup memadai. Oleh karena itu, sulit bagi manusia dalam kondisi yang tidak sehat dapat bekerja dengan baik sehingga diperlukan suatu fasilitas yang mendorong kesehatan.

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa layanan kesehatan tersebut, rumah sakit merupakan salah satu pilihan yang tepat. Rumah sakit merupakan bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui perencanaan pembangunan kesehatan.

Tantangan bagi rumah sakit yang ada 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 paramedis, tenaga ahli di bidang kesehatan, serta tenaga lainnya yang menunjang operasional rumah sakit.

Rumah sakit sebagai salah satu organisasi nirlaba, merupakan organisasi yang tujuan utamanya bukanlah menghasilkan laba. Tujuannya lebih kepada memberikan jasa pelayanan semaksimal mungkin bagi masyarakat yang membutuhkan. Laba dari aktivitas rumah sakit ini biasanya digunakan untuk menjaga agar aktivitas rumah sakit bisa terus berjalan.

Pengelolaan rumah sakit ini sangatlah berbeda dengan bidang usaha lain. Pengelolaan rumah sakit ini ditekankan pada penerapan nilai sosial etika di samping segi ekonomis. Kegiatan pengelolaan sebuah rumah sakit adalah kompleks dengan disiplin-disiplin ilmu, antara lain disiplin ilmu kedokteran, keperawatan, teknik, ekonomi maupun hukum. Seiring dengan semakin meningkatnya permintaan layanan kesehatan dan semakin banyak munculnya rumah sakit, maka seluruh rumah sakit yang ada di Provinsi Jawa Timur (Jatim) harus dapat beroperasi secara efektif dan efisien apabila fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik, dimana fungsi ini dimulai dari perencanaan sampai dengan pengendaliannya.

Segala upaya yang dilakukan dalam meraih tujuan rumah sakit harus dengan efektivitas penggunaan sumber daya yang efisien, dengan meningkatnya ukuran dan aktivitas rumah sakit maka kegiatan pihak manajemen akan ikut meningkat. Dengan demikian kegiatan manajemen akan semakin kompleks pula. Oleh karena

itu, rumah sakit membutuhkan pengendalian manajemen, karena merupakan suatu keharusan dalam sebuah organisasi termasuk rumah sakit yang mempraktikkan desentralisasi dalam kegiatan operasionalnya untuk melaksanakan hal ini. Fungsinya memastikan bahwa semua kegiatan operasional rumah sakit berjalan efektif dan efisien sesuai dengan *standard* prosedur dan peraturan yang berlaku. Keuntungan pihak rumah sakit menggunakan pengendalian manajemen dalam sistem kegiatannya yang terdesentralisasi, antara lain: kemudahan mengumpulkan dan menggunakan informasi internal, memfokuskan pihak manajemen dalam mengontrol, melatih dan memotivasi para manajer dalam hal ini Kepala Bidang dalam meningkatkan kinerja dan daya saing serta membuka segmen-segmen ke berbagai bagian di rumah sakit. Perencanaan dimaksudkan untuk menetapkan lebih dahulu arah yang akan dituju rumah sakit dan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Pengendalian adalah proses teratur yang membantu rumah sakit dalam melaksanakan rencana untuk meraih tujuan sehingga kinerja rumah sakit akan meningkat dan mampu bersaing. Secara singkat proses ini terdiri dari mengukur dan mengevaluasi hasil aktual dengan rencana kerja dan mengambil tindakan korektif apabila dipandang perlu. Kemudian proses ini diimplementasikan melalui suatu sistem pengendalian.

Sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi disebut sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mempengaruhi anggota organisasinya agar melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen, tidak akan terlepas dari dua unsur penting, yaitu struktur pengendalian dan proses pengendalian (Supriyono, 2000:27).

Bagian dari struktur pengendalian yaitu pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan bagian-bagian dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas dalam bagian tersebut. Ada empat jenis utama pusat pertanggungjawaban, antara lain: 1) Pusat biaya (*cost center*): suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya, 2) Pusat pendapatan (*revenue center*): suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan, 3) Pusat laba (*profit center*): suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya, dan 4) Pusat investasi (*investment center*): suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi. Sedangkan proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang melibatkan interaksi dalam sebuah organisasi. Proses pengendalian manajemen ini meliputi

perencanaan strategis (pemrograman), penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja (Anthony & Govindarajan, 2005:19).

Salah satu unit pelayanan pada rumah sakit guna mendukung aktivitasnya dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat ialah instalasi rawat inap. Berdasarkan Peraturan Menkes RI Nomor 159b/MENKES/PER/1997, yang dimaksud dengan instalasi rawat inap adalah sarana penunjang kegiatan unit pelayanan pelaksanaan pasien rawat inap.

Sebagai bagian dari rumah sakit, instalasi rawat inap merupakan layanan kesehatan yang sangat penting dalam bidang kesehatan karena beberapa kelebihan yang dimilikinya. Instalasi rawat inap dapat beroperasi mengawasi pasien selama 24 jam terus menerus dan disiapkan untuk menangani keadaan darurat yang menyangkut masalah keselamatan jiwa. Instalasi rawat inap merupakan termasuk pusat pendapatan (*revenue center*) dimana kepala ruangan instalasi bertanggung jawab terhadap penjualan jasa di ruangan tersebut.

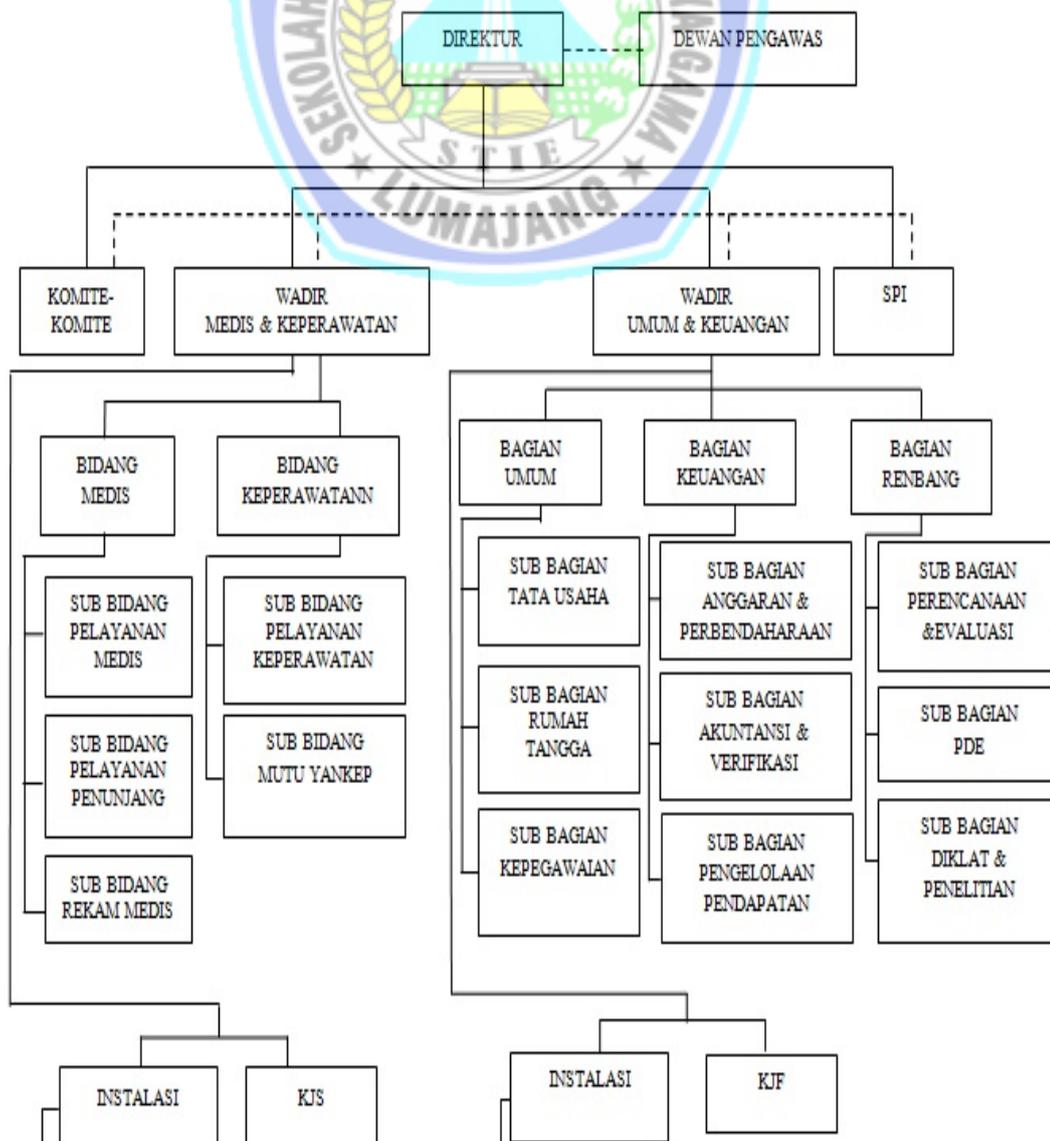
Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Haryoto Lumajang adalah rumah sakit umum daerah kelas B milik Pemerintah Kabupaten Lumajang dimana memiliki visi untuk menjadi rumah sakit pilihan utama masyarakat lumajang dan sekitarnya.

Oleh karena itu, manajemen RSUD dr. Haryoto Lumajang selalu berusaha meningkatkan kinerja dan profesionalismenya dalam mengelola rumah sakit agar dapat mencapai visi tersebut. Usaha tersebut berupa menata manajemen maupun meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien, di unit-unit pelayanan yang ada di rumah sakit.

Dalam pelayanan pasien rawat inap terdapat aktivitas-aktivitas yang sangat kompleks, dimana pasien akan memperoleh pelayanan yang bermacam-macam

seperti : perawatan, obat-obatan, kunjungan atau periksa (*visite*) dokter, pemeriksaan intensif yang membutuhkan sarana penunjang medis lainnya, yang semuanya itu dibebankan kepada pasien.

Instalasi rawat inap ini harus dapat memberikan pelayanan secara efektif dan efisien. Instalasi rawat inap ini dapat beroperasi secara efektif dan efisien apabila fungsi dari manajemen dilaksanakan dengan baik mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap pengendaliannya sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal guna menjamin tercapainya tujuan rumah sakit. Dengan adanya proses pembinaan dan pengembangan SDM di dalam rumah sakit, maka para karyawan diharapkan akan mampu memberikan kinerja terbaik dalam setiap pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Di bawah ini merupakan gambar bagan susunan organisasi dan tata kelola RSUD Dr. Haryoto Kabupaten Lumajang.



## Gambar 1.1 Struktur Organisasi

Sumber: Peraturan Daerah Kabupaten Lumajang Nomor: 13 Tahun 2013 Tanggal 20 Agustus 2013

Keterangan

a. Instalasi di bawah Wadir Medis dan Keperawatan:

1. Instalasi Gawat Darurat
2. Instalasi Rawat Jalan
3. Instalasi Rawat Inap
4. Instalasi Perawatan Intensif
5. Instalasi Patologi Klinik
6. Instalasi Radiologi
7. Instalasi Bedah Sentral
8. Instalasi Pemulasaraan Jenazah
9. Instalasi Farmasi

b. Instalasi dibawah Wadir Umum dan Keuangan:

1. Instalasi Penyehatan Lingkungan
2. Instalasi Gizi
3. Instalasi Pemeliharaan Sarana

Ditinjau dari tingkat kepentingan sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur pengendalian dan proses pengendalian dan berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk meneliti pengaruh struktur dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja instalasi rawat inap dengan mengambil judul **“Pengaruh Struktur Dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Instalasi Rawat Inap Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Haryoto Lumajang”**

### 1.2 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dan supaya penelitian ini fokus pada permasalahan. Penelitian ini hanya meneliti “Pengaruh Struktur dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Instalasi Rawat Inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang dan batasan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah struktur sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang?
2. Apakah proses sistem pengendalian manajemen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang?
3. Apakah struktur dan proses sistem pengendalian manajemen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh struktur sistem pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang.
2. Untuk mengetahui pengaruh proses sistem pengendalian manajemen secara parsial terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang.
3. Untuk mengetahui pengaruh struktur dan proses sistem pengendalian manajemen secara simultan terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang.

## 1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian tentang Pengaruh struktur dan proses sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja instalasi rawat inap pada RSUD Dr.Haryoto Lumajang diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat secara teoritis dan praktis serta bermanfaat untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

### 1. Manfaat teoritis

#### a. Bagi kalangan akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan pengalaman khususnya dalam sistem pengendalian manajemen.

#### b. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan referensi untuk penulisan karya ilmiah dan penelitian lebih lanjut yang membahas hal sejenis.

### 2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memberikan informasi yang bermanfaat bagi rumah sakit yang diteliti sebagai sumbangan pemikiran atau bahan masukan guna mempertimbangkan dan meningkatkan kinerja pada instalasi rawat inap rumah sakit melalui sistem pengendalian manajemen yang dijalankan rumah sakit.