

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit (RS) merupakan suatu unit usaha pelayanan publik dengan ciri khas memberikan pelayanan medis. RS merupakan institusi yang padat modal, padat teknologi, dan padat tenaga sehingga pengelolaan RS tidak bisa sebagai unit sosial semata, melainkan juga menjadi unit sosio-ekonomi dan tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menetapkan prinsip-prinsip ekonomi.

RS swasta merupakan RS yang umumnya didirikan oleh sebuah perseroan terbatas ataupun lembaga yang bergerak dalam bidang kesehatan maupun sosial. RS swasta juga merupakan sarana pelayanan kesehatan layaknya seperti rumah sakit umum daerah (RSUD) yang didirikan di setiap kabupaten maupun kotamadya yang ada di Indonesia.

RS swasta saat ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik dengan fasilitas yang terbaik pula, tetapi dengan biaya yang dapat dijangkau masyarakat dengan tingkat ekonomi bawah. Sementara itu RS swasta juga wajib untuk melayani pasien yang mengikuti program badan penyelenggara jaminan sosial (BPJS) yang diadakan oleh pemerintah. Dengan adanya program tersebut, pendapatan yang didapatkan oleh RS swasta tentu saja semakin menurun, karena tarif yang dibayarkan per pasien sangat rendah,

sedangkan biaya yang dibutuhkan untuk seorang pasien hingga sembuh terkadang melebihi batas yang telah ditetapkan oleh BPJS.

Muncul tuntutan lain yang dapat mempengaruhi operasional RS, yaitu tuntutan pada pengendalian biaya. Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks, karena dipengaruhi oleh berbagai pihak dari RS itu sendiri. Saat ini biaya RS cenderung terus meningkat, sementara RS ditekan untuk memberikan tarif yang rendah dengan pelayanan yang maksimal, dan RS cenderung untuk mengatasi masalah tersebut tanpa mengorbankan berbagai pihak. Perubahan paradigma tersebut membuat RS harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus.

Permasalahan yang muncul dalam dunia usaha saat ini terkait dengan penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) adalah upaya peningkatan sistem pengendalian yang tidak berjalan secara otomatis. Artinya SPM memerlukan beberapa faktor pendukung terutama dari lingkungan internal perusahaan, yaitu manajer sebagai eksekutor dan basis modal untuk menciptakan kinerja yang optimal, sehingga pengetahuan yang dimiliki manajer adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Menurut Sunarto (2007:3) SPM adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sementara itu menurut Rusbianti

(2013) pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mana sistem pengendalian harus sesuai dengan strategi organisasi.

Selain penerapan pengendalian manajemen, RS juga perlu menerapkan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan yang merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis untuk menilai hasil akhir apakah program, kegiatan yang telah direncanakan telah dilaksanakan sesuai rencana tersebut, dan yang lebih penting adalah apakah telah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memperoleh umpan balik dalam hal bertukar informasi yang akan menunjang perusahaan untuk meningkatkan kualitas serta kinerja organisasi.

Menurut Tohardi (2002:317) penghargaan atau *reward* didefinisikan sebagai ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi. Sementara itu menurut Simamora (2004:514) penghargaan merupakan insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif. Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi

atau memilih untuk mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap karyawan, maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja.

Masalah sumber daya manusia di RS juga merupakan masalah krusial, yang hanya dapat dilakukan oleh tenaga-tenaga profesional yang tentu saja harus memberikan jasa pelayanan dengan baik dan secara profesional, dan pada pengukuran kinerja dapat memberi arah pada keputusan strategis yang menyangkut perkembangan RS yang akan datang. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan ukuran yang cocok dengan karakteristik operasi kinerja manajerial RS. Kemampuan sumber daya manusia sangat diperhatikan untuk mengelola bagaimana cara membuat RS tetap beroperasi tanpa merugikan berbagai pihak. Peran tenaga medis, dokter, manajer, dan berbagai pihak dari bagian bawah hingga atas sangat berpengaruh besar dalam berhasil atau tidaknya RS untuk mencapai tujuannya.

Anggaran yang terbatas, lambatnya pencairan dana dari BPJS, serta ketatnya manajemen pengelolaan keuangan RS disebabkan karena masalah sumber daya manusia. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan observasi personel tidak terhadap semua karyawan, tetapi hanya kepada yang memegang jabatan penting saja yang menyebabkan pelaporan dan analisis belum bisa dilaksanakan secara maksimal, hingga dalam analisis terhadap laporan belum bisa dilakukan secara teratur.

Beberapa hal tersebut berpengaruh pada kualitas jasa pelayanan RS, masih banyak anggapan masyarakat bahwa pelayanan RS swasta belum bisa

memadai serta mutu layanan kepada pasien atau konsumen kurang baik. Sebagai akibatnya, RS belum sepenuhnya dapat mengembangkan mutu layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Keberhasilan manajer dalam mengelola RS sulit tercapai jika tidak didukung oleh seluruh karyawan RS. Agar terjadi keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan RS, maka diperlukan penerapan pengendalian yang baik yang disebut SPM.

Penulis melakukan replikasi terhadap penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yustien, Mirdah, dan Kusumastuti (2013) dengan membedakan variabel, objek, sampel, dan tahun penelitian. Variabel yang diteliti oleh penelitian terdahulu adalah struktur pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen, dan kinerja manajerial. Sementara itu penelitian ini menggunakan variabel sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan kinerja manajer unit. Objek penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu berada di RSUD Jambi, sedangkan penulis melakukan penelitian dengan objek RS Bhakti Asih di Kabupaten Brebes. Untuk sampel, penelitian terdahulu menggunakan: Direktur Utama, Direktur Pelayanan, Direktur Pengembangan SDM dan Sarana Prasarana, Direktur Umum dan Keuangan, Kepala Bidang Pelayanan Medik, Kepala Bidang Diklat dan Penelitian, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan, Kepala Sub-Bidang Mutu Pelayanan, sedangkan pada penelitian ini peneliti mengambil sampel Direktur RS, Wakil Direktur RS, Kelompok Jabatan Fungsional, Manajer Penunjang Medis, Manajer Pelayanan Medis, Manajer Umum, Manajer Keperawatan, Kepala Keuangan,

Kepala Perencanaan, Kepala Ruangan dan semua Kepala Bagian dalam struktur organisasi RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes. Untuk tahun, penelitian terdahulu mengambil tahun 2013, sedangkan penulis melakukan penelitian pada tahun 2018.

Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil judul penelitian “PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, SISTEM PENGUKURAN KINERJA, DAN SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*) TERHADAP KINERJA MANAJER UNIT DI RUMAH SAKIT BHAKTI ASIH KABUPATEN BREBES.”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajer unit di RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes?
2. Apakah terdapat pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajer unit di RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes?
3. Apakah terdapat pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajer unit di RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes?

C. **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa dan membuktikan pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajer unit di RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes.
2. Menganalisa dan membuktikan pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajer unit di RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes.
3. Menganalisa dan membuktikan pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajer unit di RS Bhakti Asih Kabupaten Brebes.

D. **Manfaat Penelitian**

Melalui kegiatan penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teori

Secara teoritis penelitian ini diharapkan hasil yang disimpulkan dapat memberikan kontribusi berupa wawasan atau pandangan baru yang akan mendukung keberadaan dan perkembangan teori sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan.

2. Bagi Rumah Sakit Swasta

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak RS tentang pentingnya penerapan sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan sebagai salah satu alat strategi yang baik untuk pencapaian tujuan RS.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan kepada penulis mengenai pengaruh sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan pada suatu instansi atau perusahaan, serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan.

4. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan baru yang akan mendukung keberadaan dan perkembangan teori sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan.

E. **Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian, maka dibuat rancangan penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori-teori yang menjadi dasar analisis penelitian yang meliputi: sistem pengendalian manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*), kinerja manajer unit, tinjauan penelitian terdahulu, kerangka teoritis, dan pengembangan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang ruang lingkup penelitian, jenis penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan informasi umum mengenai perusahaan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi deskripsi dari obyek yang diteliti, analisis data, serta pembahasan atas hasil analisis data.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran yang didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan.