

BAB I

PENDAHULUAN

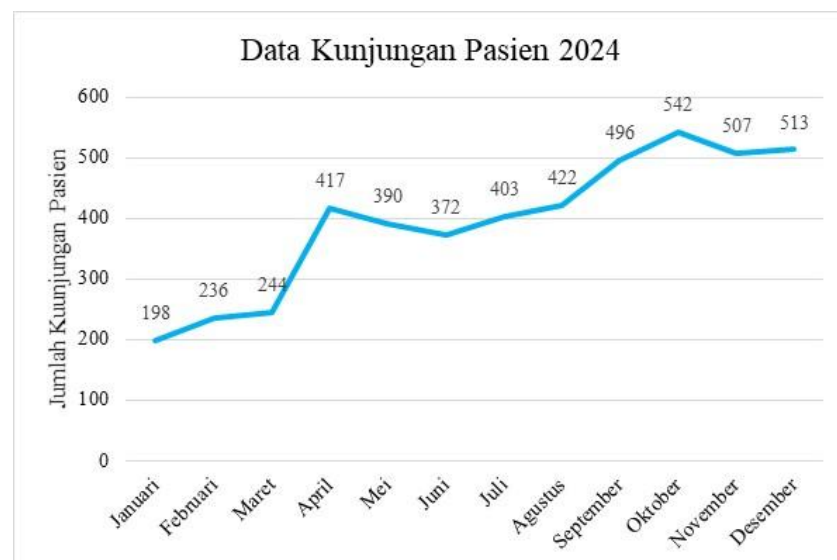
Bab satu pendahuluan berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, batasan-batasan penelitian, asumsi, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar belakang

Menurut data global tentang gangguan penglihatan dari Organisasi Kesehatan Dunia (Ghebreyesus 2019), saat ini, setidaknya 2,2 miliar orang di seluruh dunia mengalami gangguan penglihatan, dan setidaknya 1 miliar di antaranya mengalami gangguan penglihatan yang sebenarnya dapat dicegah atau belum ditangani. Dunia menghadapi tantangan yang cukup besar dalam hal perawatan mata, termasuk ketidaksetaraan dalam cakupan dan kualitas layanan pencegahan, pengobatan, dan rehabilitasi; kurangnya penyedia layanan perawatan mata yang terlatih; dan integrasi yang buruk dari layanan perawatan mata ke dalam sistem kesehatan. Sebagian besar, yaitu 9 dari 10 orang dengan gangguan penglihatan dan kebutaan, berada di negara-negara berkembang. Rumah sakit mata adalah fasilitas kesehatan yang fokus pada perawatan dan pemeriksaan kesehatan mata. Pusat layanan kesehatan mata yang terfokus, seperti rumah sakit spesialis mata, menawarkan keuntungan tambahan bagi pasien. Peralatan diagnostik yang khusus dan detail memberikan hasil yang lebih akurat, serta memungkinkan penyedia layanan untuk merekomendasikan opsi tindakan terbaik untuk setiap pasien. Rumah sakit XYZ merupakan Rumah Sakit kelas C dengan *layanan eyesthetic, refractive lens exchange*, EVO ICL, lasik (LVC), ortho k, kornea, retina, *glaukoma*, katarak, dan *medical check up*. Manajemen kinerja mendukung rumah sakit dalam mengevaluasi dan memperbaiki kualitas layanan yang disediakan. Ini melibatkan pemantauan dan penilaian terhadap cara dokter spesialis mata melakukan pemeriksaan dan tindakan medis, serta bagaimana staf klinik berinteraksi dengan pasien. Melalui evaluasi kinerja yang terstruktur, rumah sakit dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan menerapkan langkah-langkah perbaikan untuk meningkatkan pengalaman pasien secara keseluruhan.

Kinerja merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam sebuah perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka masing-masing. Hal ini dilakukan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan standar moral atau etika. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu. Hal ini dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya (Dr. R. Agoes Kamaroellah 2013).

Penilaian kinerja adalah proses sistematis yang dilakukan secara formal untuk mengevaluasi kondisi kerja karyawan, dengan membandingkannya terhadap standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja diukur melalui berbagai atribut terkait pekerjaan, perilaku, hasil kerja, dan tingkat absensi untuk menentukan tingkat kinerja karyawan saat ini. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja biasanya melibatkan penggunaan formulir yang memuat komentar dari pemimpin mengenai pengamatan terhadap karyawan. Evaluasi ini dapat dilakukan secara harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan, dan terkait dengan perilaku dalam pekerjaan. Analisis kinerja harus dilakukan secara berkelanjutan melalui komunikasi yang efektif antara karyawan dan pimpinan (Dr. R. Agoes Kamaroellah 2013).



Gambar 1.1 Grafik kunjungan Rumah Sakit XYZ 2024

Gambar 1.1 merupakan data kunjungan pasien pada tahun 2024, pada grafik tersebut dapat dilihat bahwa jumlah kunjungan pasien pada tahun 2024 cukup fluktuatif tetapi cenderung untuk naik, terdapat peningkatan jumlah pengunjung yang signifikan pada bulan April yaitu sebesar 417 pengunjung dan pada bulan sebelumnya yaitu bulan Maret jumlah pengunjung sebanyak 244 pengunjung. Terjadi sedikit penurunan pada bulan Mei dan Juni kemudian jumlah pengunjung naik mulai bulan Juli hingga Oktober. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kenaikan jumlah pengunjung terjadi karena beberapa faktor seperti minimnya pesaing yang bergerak di bidang yang sama, jumlah rujukan dari pelayanan kesehatan lain, kunjungan berulang (Kontrol, *Checkup*, memerlukan tindakan lebih), dan teknik marketing yang berhasil. Meningkatnya pengunjung rumah sakit harus diimbangi dengan manajemen kinerja yang baik dan dibuktikan dengan akreditasi yang baik agar dapat menjaga kepercayaan pasien dan meningkatkan loyalitas pasien.

Rumah sakit di Indonesia didirikan berdasarkan undang-undang yang mengatur tentang rumah sakit sebagai penyedia pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Akreditasi rumah sakit merupakan bentuk pengakuan yang diberikan oleh Pemerintah melalui lembaga berwenang, seperti (KARS), kepada rumah sakit yang telah memenuhi standar pelayanan yang ditetapkan. Sistem akreditasi ini telah banyak diterapkan, dan rumah sakit diharapkan tetap melakukan pelaporan terkait indikator-indikator pelayanan. Pelaporan tersebut berguna untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu, serta efisiensi pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit (Dewi, Wijaya, and Sukardi 2020). Sampai dengan Januari 2025 sesuai dengan publikasi Kementerian Kesehatan status akreditasi Rumah Sakit XYZ masih berstatus belum terakreditasi, menurut keputusan menteri kesehatan republik Indonesia nomor HK.01.07/MENKES/1128/2022 tentang standar akreditasi rumah sakit yang terbagi menjadi dua kelompok standar akreditasi yaitu kelompok manajemen rumah sakit dan kelompok pelayanan berfokus pada pasien. Kelompok manajemen rumah sakit meliputi tata kelola rumah sakit, kualifikasi dan pendidikan staf, manajemen fasilitas dan keselamatan, peningkatan mutu dan keselamatan pasien, manajemen rekam medis dan informasi kesehatan, pencegahan dan pengendalian infeksi, serta pendidikan dalam pelayanan

kesehatan. Kelompok pelayanan berfokus pada pasien meliputi akses dan kesinambungan pelayanan, hak pasien dan keterlibatan keluarga, pengkajian pasien, pelayanan dan asuhan pasien, pelayanan anestesi dan bedah, pelayanan kefarmasian dan penggunaan obat, serta komunikasi dan edukasi. Maka dari itu perancangan pengukuran kinerja di Rumah Sakit XYZ sangat diperlukan agar dapat menunjang proses akreditasi, selain itu belum adanya pengukuran kinerja yang digunakan di sana juga akan menghambat proses evaluasi serta akan sulit untuk mencapai visi, misi, dan tujuan Rumah Sakit XYZ. Ukuran kinerja yang baik adalah yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Perusahaan perlu memperhatikan perubahan di bidang non-keuangan, seperti kualitas dan kepuasan pelanggan, karena hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja keuangan. Selain itu, ukuran kinerja juga harus mencakup perspektif internal dan eksternal, dengan mencapai keseimbangan antara ukuran eksternal, seperti kepuasan pelanggan, dan ukuran dari proses bisnis internal (Hartuti and Slamet 2020). Dengan adanya keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan, kinerja perusahaan dapat ditingkatkan secara menyeluruh.

Permasalahan di atas yang melatarbelakangi penelitian ini, agar dapat meningkatkan mutu manajemen rumah sakit maka diperlukan pengukuran indikator kerja yang dapat memonitoring, mengevaluasi, dan menetapkan setiap prioritas. Dari beberapa metode pengukuran kinerja *Balance scorecard* adalah salah satu metode yang dapat mencakup beberapa aspek baik finansial maupun non finansial, dengan kondisi rumah sakit yang cenderung baru dan akan menghadapi proses akreditasi maka pengukuran kinerja akan dapat membantu dalam proses akreditasi tersebut. *Balanced Scorecard* adalah sebuah konsep yang dirancang untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. Konsep ini berfokus pada empat perspektif utama, yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), dengan target yang bersifat jangka panjang (Herdian, Tri Lestari, and Sufianti 2022).

Berdasarkan permasalahan diatas, penelitian ini mengambil judul “Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit XYZ Dengan Metode *Balance scorecard*”. Penelitian tersebut dilakukan dengan penentuan

strategy objective, membuat *strategy map*, dan merancang *Key performance indicator* (KPI) yang berdasar pada visi, misi, dan hasil wawancara serta observasi lalu dilakukan validasi pada *strategy objective* dan *Key performance indicator* (KPI). Selanjutnya dilakukan pembobotan kepentingan strategi objektif dan *Key performance indicator* (KPI), lalu melakukan *scoring* menggunakan OMAX dan *Traffic light system* untuk menghasilkan nilai rekomendasi prioritas.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja strategi objective yang termasuk dalam *financial perspective* (perspektif keuangan), *internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *learning and growth perspective* (pembelajaran dan pertumbuhan), dan perspektif dampak sosial?
2. Apa saja *Key Performance Indikator* (KPI) yang berpengaruh pada Rumah sakit XYZ?
3. Apa usulan rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja pada Rumah sakit XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Mengidentifikasi *strategy objective* pada *financial perspective* (perspektif keuangan), *internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *learning and growth perspective* (pembelajaran dan pertumbuhan), dan perspektif dampak sosial.
2. Merancang *Key Performance Indikator* (KPI) yang berpengaruh pada Rumah sakit XYZ.
3. Memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja pada Rumah sakit XYZ.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diberikan dari penelitian ini adalah usulan dan rancangan pengukuran *Key performance indicator* (KPI) yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai indikator penilaian di Rumah Sakit XYZ dan dapat membantu proses akreditasi.

1.5 Batasan dan Asumsi

Batasan penelitian ditetapkan untuk memastikan bahwa penelitian yang dilakukan tetap fokus dan relevan dengan topik yang dibahas. Adapun batasan dan asumsi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Batasan penelitian

Batasan pada penelitian ini adalah sesi wawancara hanya dilakukan dengan kepala kepala bidang pelayanan dikarenakan keterbatasan waktu pihak rumah sakit XYZ.

2. Asumsi penelitian

Asumsi pada penelitian ini adalah tidak terdapat perubahan serta kebijakan tentang pengukuran kinerja serta visi, misi dan tujuan pada Rumah Sakit XYZ selama penelitian berlangsung.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian dibagi menjadi beberapa tahap, tahap-tahap tersebut merupakan tahap penelitian yang dilakukan secara urut yang akan dijelaskan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab satu pendahuluan merupakan pendahuluan dari penelitian yang dilakukan terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua tinjauan pustaka merupakan penjelasan beberapa landasan mengenai teori-teori maupun literatur yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab tiga metode penelitian merupakan menjelaskan mengenai kerangka penelitian berlangsung yang dimulai dari proses pengambilan data hingga proses pengolahan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab empat hasil penelitian dan pembahasan merupakan pengolahan data dan analisa hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V PENUTUP

Bab lima penutup berisi tentang kesimpulan dari hasil pengolahan data dan menjawab rumusan masalah serta saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN