



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya (Kemenkes RI, 2009).

Saat ini, rumah sakit harus menghadapi berbagai perubahan kebijakan pemerintah seperti terbatasnya anggaran pemerintah serta harus merespon perubahan dengan cepat terkait kebutuhan pasien, karyawan, masyarakat dan pemilik (Buathong and Bangchokdee, 2017). Pesatnya perkembangan pelayanan kesehatan menjadi tantangan bagi rumah sakit dalam menghadapi persaingan yang semakin terbuka dan mudah diakses (Kundariyah et al., 2021)

Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Grhasia merupakan satu-satunya rumah sakit jiwa milik Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dengan tugas menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, khususnya kesehatan jiwa dan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif, serta kesehatan lainnya (Pemda DIY, 2018).

RSJ Grhasia juga merupakan rumah sakit yang melaksanakan penerapan pola pengelolaan keuangan secara mandiri dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLUD) melalui Keputusan Gubernur Nomor 287 tahun 2012 (Pemda DIY, 2012).

Pengukuran kinerja rumah sakit sangat penting bagi pihak manajemen untuk mengidentifikasi masalah dengan ukuran keuangan

maupun non-keuangan. Hal ini sebagai salah satu tujuan dari sistem manajemen kinerja (Cheng and Humphreys, 2016a)

Tujuan analisis kinerja adalah mengukur keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai program untuk diperbaiki dan ditingkatkan agar visi dan misi dapat tercapai. Pengukuran atau analisis kinerja mendorong peningkatan dalam praktik pelayanan kesehatan dan peningkatan dalam organisasi layanan kesehatan. (Catuogno et al., 2017)

Indikator pengukuran kinerja rumah sakit daerah diukur melalui persentase pencapaian standar pelayanan minimal (SPM) RS serta tolok ukur kinerja anggaran yaitu kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan melalui penyerapan anggaran kegiatan. Apabila *deviasi* atau sisa penyerapan anggaran yang direncanakan melebihi 10 %, maka akan sangat berpengaruh terhadap penilaian kinerja. Pencapaian kinerja organisasi sering diukur dengan anggaran tanpa menggunakan analisis lainnya (Alvarez et al., 2019).

Kaplan dan Norton (1992, 1996a, 1996b) mengembangkan teori *balanced scorecard* (BSC) sebagai pendekatan integrasi finansial dan non-finansial untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi menjadi tujuan, tindakan, dan ukuran kinerja yang nyata (Alsharari et al., 2019). *Balanced scorecard* adalah alat manajerial yang menentukan status dan potensi organisasi saat ini berdasarkan tujuan dan pengukuran yang spesifik (Alharbi et al., 2016).

Metode *balance scorecard* ini menunjukkan bahwa kita harus melihat organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang saling terkait (Janis Rupita and Tjahjono, H.K., 2018).

Dalam beberapa tahun terakhir, hasil penelitian menunjukkan peningkatan pemanfaatan *balance scorecard* untuk pengambilan keputusan, perencanaan, dan pembelajaran strategis (Nielsen and Nielsen, 2015) .

*Balanced scorecard* telah menjadi inovasi dalam sistem pengukuran kinerja strategis, khususnya sektor Kesehatan yang mulai menggunakan pendekatan ini (Gao and Gurd, 2020). Model *balanced scorecard* dapat diformulasikan dalam bentuk program software yang sesuai baik teknis maupun manajerial (Koumpouros, 2013).

Penerapan *balanced scorecard* secara terukur meningkatkan efektivitas kegiatan perencanaan dan meningkatkan keterlibatan individu dalam membangun koneksi dan meningkatkan komunikasi (Brown, 2017). *Balanced scorecard* merupakan tindak lanjut terhadap faktor eksternal (misalnya, peningkatan pencapaian target keuangan) untuk mencari alat manajemen strategis yang lebih efektif dan relevan daripada yang mereka gunakan sebelumnya (McDonald, 2012).

Saat ini Rumah Sakit Jiwa Grhasia merupakan Rumah Sakit Jiwa kelas A dengan sertifikat akreditasi rumah sakit lulus paripurna yang juga telah ditetapkan sebagai Rumah Sakit Pendidikan Afiliasi pada tanggal 29 April 2020 oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Menurut PP 93 tahun 2015 tentang Rumah Sakit Pendidikan, dijelaskan bahwa Rumah Sakit Pendidikan adalah rumah sakit yang mempunyai fungsi sebagai tempat pendidikan, penelitian, dan pelayanan kesehatan secara terpadu dalam bidang pendidikan kedokteran dan / atau kedokteran gigi, pendidikan berkelanjutan, dan pendidikan kesehatan lainnya secara multiprofesi (KemenhumHAM, 2015).

Pengelolaan pelayanan pendidikan RSJ Grhasia dilakukan oleh unit kerja tersendiri yaitu Instalasi Pendidikan, Pelatihan, Penelitian dan

Pengembangan (Diklatlitbang). Instalasi Diklatlitbang merupakan suatu unit penunjang di RSJ Grhasia yang mempunyai tugas melaksanakan pendidikan dan pelatihan medis, paramedis, dan non medis internal dan eksternal, melaksanakan penelitian dan pengembangan pelayanan (Pemda DIY, 2008).

Salah satu persyaratan teknis rumah sakit BLUD adalah rumah sakit berpotensi dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan kinerja keuangan melalui aspek peningkatan/diversifikasi layanan, jumlah pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan serta rencana peningkatan pendapatan beberapa tahun yang akan datang setelah ditetapkannya rumah sakit menjadi BLUD.

Dalam praktiknya, banyak rumah sakit yang belum atau terlambat menggunakan BSC (Arrahma and Tjahjono, H.K., 2022). Keberhasilan rumah sakit dapat dinilai dari kesesuaian antara rencana strategis rumah sakit dengan pelaksanaannya (Nur Hidayah, et al., 2021)

Pengukuran kinerja belum pernah dilakukan di Instalasi Diklatlitbang Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Grhasia sehingga belum diketahui sejauh mana keberhasilan pengelolaan asset berwujud (tangible) dan asset tak berwujud (intangible) dalam mencapai visi dan tujuan organisasi

Sebagai rumah sakit pendidikan afiliasi dan berstatus Badan Layanan Umum Daerah maka Instalasi Diklatlitbang sebagai salah satu bagian (unit) yang memberikan kontribusi pendapatan rumah sakit, juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal, efisien dan mempunyai rencana pengembangan bisnis (*business plan*) sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerjanya secara komprehensif.

Dalam dokumen Master Plan pengembangan RSJ Grhasia tahun 2022 – 2042, Instalasi Diklatlitbang diarahkan untuk berkembang

menjadi Instalasi Diklat (diklat internal karyawan) dan Instalasi Diklit (diklat eksternal mahasiswa dan penelitian), persiapan menjadi badan penyelenggara diklat RS terakreditasi, penyelenggaraan pelatihan terakreditasi bekerjasama dengan Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) dan pengembangan penelitian internal maupun publikasi hasil penelitian.

Dengan demikian dalam penelitian ini, *balanced scorecard* merupakan sebuah metode yang dipilih, untuk mendapatkan gambaran kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia. Hasil analisis kinerja tersebut dapat menjadi evaluasi atas kinerja dan menjadi rekomendasi dalam upaya peningkatan mutu layanan khususnya dalam pelayanan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan maupun mendukung proses akreditasi rumah sakit.

Selain itu, peneliti belum menemukan penelitian *balanced scorecard* yang dilakukan di unit kerja rumah sakit khususnya dalam pelayanan pendidikan dan pelatihan, sehingga belum ada penelitian pendahuluan yang benar – benar relevan tentang hal ini. Untuk itu peneliti menggunakan penelitian terdahulu yang relevan yang dilakukan di unit kerja rumah sakit seperti *balanced scorecard* instalasi gizi, laboratorium, dan poliklinik rawat jalan. Perbedaan dengan penelitian pendahuluan adalah penelitian ini mengangkat obyek yang berbeda yaitu melakukan analisis kinerja pada salah satu unit kerja di Rumah Sakit tempat peneliti bekerja yaitu Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia.

Dengan menerapkan *balanced scorecard* maka layanan Diklatlitbang RSJ Grhasia diharapkan dapat menciptakan pelayanan yang berkualitas sesuai visi yaitu “ mewujudkan pelayanan Kesehatan jiwa dan NAPZA paripurna yang berkualitas dan beretika “ yang diturunkan pada misi khususnya misi kedua RSJ Grhasia yaitu “ mewujudkan rumah sakit sebagai pusat pembelajaran, penelitian dan

pengembangan kesehatan jiwa dan NAPZA”. Atas dasar itulah, peneliti mengambil judul Tesis “Analisis Kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia dengan Metode *Balance Scorecard*”.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia dengan metode *balanced scorecard*?

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Untuk menganalisis kinerja Instalasi Diklatlitbang Rumah Sakit Jiwa Grhasia dengan metode *balanced scorecard*.

### **2. Tujuan Khusus**

- a. Untuk menganalisis kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia dari Perspektif Keuangan ;
- b. Untuk menganalisis kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia dari Perspektif Pelanggan ;
- c. Untuk menganalisis kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia dari Perspektif Proses Bisnis Internal ;
- d. Untuk menganalisis kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ;
- e. Untuk menganalisis kinerja Instalasi Diklatlitbang RSJ Grhasia secara keseluruhan
- f. Untuk memperoleh saran dan masukan pelanggan dan pengelola Diklatlitbang untuk meningkatkan mutu pelayanan Instalasi Diklatlitbang.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat teoritis (keilmuan)**

- a. Sebagai informasi dan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen strategik administrasi rumah sakit khususnya pengukuran kinerja rumah sakit dengan metode *balanced scorecard* di Instalasi Diklatlitbang ;
- b. Sebagai bahan masukan untuk penelitian sejenis selanjutnya.

## **2. Manfaat praktis (guna laksana)**

- a. Untuk meningkatkan kinerja, akuntabilitas dan transparansi pelayanan Kesehatan di RSJ Grhasia khususnya pelayanan Diklatlitbang yang dapat membantu proses akreditasi rumah sakit
- b. Untuk memperoleh saran dan masukan pelanggan untuk terhadap perbaikan dan pengembangan Instalasi Diklatlitbang;
- c. Untuk memperoleh pengalaman dan pembelajaran bagi peneliti tentang analisis kinerja dengan metode *balanced scorecard* .

