

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pembangunan nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah Indonesia yang dicanangkan saat ini berdasarkan wawasan kesehatan, dimana dampak pada kesehatan selalu diperhatikan dalam setiap kebijakan publik. Salah satu upaya dalam pembangunan kesehatan di Indonesia adalah dengan didirikannya rumah sakit sebagai suatu badan layanan publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan dan memiliki tugas untuk melakukan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan tetap mengutamakan peningkatan tatalaksana atau pemulihan pasien yang telah direncanakan secara komprehensif dan terintegrasi oleh pihak rumah sakit (Kurniati, 2021).

Rumah sakit merupakan suatu organisasi kesehatan yang memberikan jasa pelayanan kesehatan bagi masyarakat, dan saat ini telah berkembang seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Ratna Hidayati et al., 2022). Di awal masa perkembangannya, rumah sakit merupakan suatu institusi yang memiliki fungsi sosial dengan pengelolaan pelayanan ala kadarnya, namun sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi, dan sistem manajemen kesehatan modern, serta tuntutan masyarakat akan kebutuhan pelayanan kesehatan yang berkualitas, maka rumah sakit harus menjadi sebuah industri pelayanan kesehatan yang

giat dalam perubahannya untuk menjadi suatu perusahaan bisnis, namun tanpa melepaskan fungsi sosial dalam tujuan pendiriannya. Manajemen rumah sakit melakukan pengelolaan sedemikian rupa dengan tujuan untuk tetap mempertahankan standar dan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, dimana masyarakat berhak mendapatkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas dan tujuan pelayanan (Rumah et al., 2016; Sari et al., 2018).

Sering berkembangnya kemajuan jaman dan tuntutan masyarakat, rumah sakit pada saat ini diharuskan mampu memberikan pelayanan secara profesional dan memuaskan untuk memenuhi strategi dan target kinerja yang telah disepakati terkait proses bisnis rumah sakit itu sendiri. Rumah sakit merupakan instansi yang bertugas memberikan jasa pelayanan dan menyediakan sarana kesehatan bagi masyarakat. Tujuan utama instansi pelayanan kesehatan adalah untuk menarik lebih banyak pasien, namun tetap dengan memperhatikan mutu dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kesehatan (Satibi et al., 2011).

Hal yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan mutu rumah sakit perlu dilakukan dengan tujuan agar rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. *Balanced scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja perusahaan yang terintegrasi dan komprehensif, dapat digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi terselenggaranya manajemen dalam suatu perusahaan baik secara menyeluruh maupun terbatas hanya dalam suatu unit tertentu dalam

perusahaan, dimana dalam penelitian ini *balanced scorecard* bertujuan untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi rumah sakit (Oktaviani et al., 2018).

*Balanced scorecard* adalah salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh yang menjabarkan strategi dan tujuan perusahaan ke dalam empat perspektif, yang meliputi *financial perspective* (perspektif keuangan), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal business process perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) (Kaplan & Norton, 2004).

Pengukuran pada *balanced scorecard* dianggap sebagai pendekatan yang paling tepat untuk menilai kinerja sebuah organisasi yang bekerja pada sektor publik, sebab *balanced scorecard* tidak hanya memprioritaskan penilaian pada indikator kuantitatif atau finansial, tetapi juga memperhatikan aspek secara kualitatif dan non finansial. Sehingga diharapkan tujuan dari sebuah organisasi publik tidak hanya menjadikan keuntungan sebagai prioritas pengukuran kinerja utama, namun juga memperhatikan aspek mutu pelayanan kesehatan yang bersifat kualitatif atau non keuangan (Hadiansah et al., 2021; Kaplan & Norton, 2004).

Pernyataan yang disebutkan oleh Kaplan dan Norton (2004), bahwa penilaian kinerja dalam organisasi di masa yang akan datang dikenal dengan konsep *balanced scorecard*, dan merupakan pedoman manajemen kontemporer (*contemporary management tool*) sebagai sebuah pendekatan untuk menilai kinerja organisasi seiring dengan perubahan lingkungan yang

semakin kompleks. Sedangkan menurut Mulyadi (2014), kinerja keuangan sebuah perusahaan dapat dilipatgandakan secara signifikan dan terintegrasi dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai metode manajemen kontemporer yang diciptakan sedemikian rupa untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam menjalankan manajemen sebuah perusahaan dapat menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya (Kaplan & Norton, 2004)

Instalasi Farmasi adalah salah satu unit fungsional dari rumah sakit, yang menyelenggarakan kegiatan dan pelayanan kefarmasian, serta memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang kelancaran pelayanan kesehatan dan juga sebagai salah satu sumber penghasilan terbesar yang didapatkan rumah sakit. Oleh karena itu, diperlukan strategi peningkatan pengelolaan Instalasi Farmasi dalam sebuah rumah sakit dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan kinerjanya. Pihak manajemen rumah sakit perlu memantau segenap peluang dan perkembangan penting dengan sasaran untuk melakukan evaluasi kinerja dari Instalasi Farmasi rumah sakit agar tercipta kualitas pelayanan yang bermutu (Hadi Sulistyaningrum & Murti Andayani, 2013).

Evaluasi terhadap pengelolaan atau kinerja dari Instalasi Farmasi di RS. Bhina Bhakti Husada belum pernah dilakukan secara mendalam sebelumnya sehingga kompetensi, ketrampilan, kemampuan, inovasi, dan pengalaman bekerja pada setiap pegawai belum dapat dinilai secara pasti

dan merata sehingga menyebabkan belum adanya hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan selama proses penyelenggaraan kefarmasian. Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja terutama dengan metode *balanced scorecard* dengan tujuan untuk menilai keberhasilan organisasi yang dikategorikan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hadiansah et al., 2021).

RS. Bhina Bhakti Husada Rembang merupakan rumah sakit tipe C yang berdiri pada tanggal 11 Mei 2018 dan berada di wilayah Kabupaten Rembang, Jawa Tengah. RS. Bhina Bhakti Husada Rembang memiliki tugas untuk melaksanakan upaya pelayanan kesehatan secara holistik dan komprehensif yang meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif dalam upaya pencegahan penyakit, peningkatan pelayanan kesehatan, dan melaksanakan program rujukan, dimana 90% penduduk yang berdomisili di Kabupaten Rembang berobat menggunakan BPJS.

RS. Bhina Bhakti Husada Rembang memiliki kapasitas 128 tempat tidur, yang tersebar di beberapa unit rawat inap yang terdiri dari Bima (rawat inap maternitas dan pediatri), Arjuna (rawat inap bedah, dan Nakula (rawat inap non bedah). Selain itu juga terdapat fasilitas High Care Unit (HCU), Intensive Care Unit (ICU), Pediatric Intensive Care Unit (PICU), Neonatal Intensive Care Unit (NICU), Perinatologi, dan Kamar Bersalin. Sedangkan instalasi yang ada di RS. Bhina Bhakti Husada Rembang meliputi Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, Instalasi Bedah Sentral, Instalasi

Hemodialisa, Instalasi Farmasi, Instalasi Radiologi, Instalasi Laboratorium, Instalasi Gizi, dan Instalasi Rehabilitasi Medik.

Jumlah tenaga di RS. Bhina Bhakti Husada Rembang sebanyak 356 orang yaitu tenaga struktural sebanyak 8 orang, tenaga medis (dokter spesialis, dokter umum, dan dokter gigi) sebanyak 38 orang, tenaga keperawatan dan kebidanan sebanyak 117 orang, tenaga penunjang medis (apoteker, tenaga teknis kefarmasian, analis laboratorium, radiografer, ahli gizi, perekam medis, fisioterapis, terapis wicara, terapis okupasi, fisikawan medis dan teknisi medis) sebanyak 53 orang, dan tenaga non medis sebanyak 140 orang.

Penelitian terkait *balanced scorecard* sebelumnya pernah dilakukan oleh Riana Putri Rusmawati pada tahun 2014, dengan judul “Pengukuran Kinerja RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Menggunakan Elemen *Balanced Scorecard* (Studi Empiris pada RSU PKU Muhammadiyah Delanggu)” untuk mengukur kinerja rumah sakit secara keseluruhan selama tiga tahun, yaitu tahun 2010 – 2012 (Rusmawati, 2014).

Berdasarkan beberapa hal yang disebutkan di atas, penulis merasa perlu untuk dilakukannya penelitian yang menganalisis kinerja dengan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif tersebut, terutama di Instalasi Farmasi RS. Bhina Bhakti Husada. Sehingga pemetaan strategis dalam peningkatan pengelolaan yang diperoleh melalui pengukuran dengan metode *balanced scorecard* akan meningkatkan kualitas pelayanan, sumber daya manusia, dan kepuasan pelanggan di Instalasi Farmasi RS. Bhina

Bhakti Husada, dimana hal tersebut juga akan berpengaruh terhadap efisiensi biaya dan peningkatan jumlah pendapatan yang akan menambah laba dari rumah sakit (Indrayanti et al., 2020).

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang disebutkan di atas maka dapat dirumuskan pertanyaan terkait bagaimana analisis kinerja Instalasi Farmasi berdasarkan metode *Balanced Scorecard* di RS. Bhina Bhakti Husada.

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja berdasarkan metode *Balanced Scorecard* di Instalasi Farmasi RS. Bhina Bhakti Husada.

### **2. Tujuan Khusus**

- a. Analisis kinerja berdasarkan perspektif keuangan.
- b. Analisis kinerja berdasarkan perspektif pelanggan.
- c. Analisis kinerja berdasarkan perspektif bisnis internal.
- d. Analisis kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Praktisi**

**a. Bagi Rumah Sakit**

Sebagai tambahan masukan bagi rumah sakit terkait evaluasi terhadap kinerja dan peningkatan mutu pelayanan Instalasi Farmasi.

**b. Bagi Peneliti**

Sebagai tambahan ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman secara langsung dengan menerapkan teori yang telah diajarkan oleh dosen dari institusi pendidikan.

**2. Manfaat Teoritis**

**a. Bagi Institusi Pendidikan**

Sebagai tambahan masukan terkait bahan pembelajaran dan memperkaya ilmu pengetahuan dari hasil penelitian.

**b. Bagi Peneliti Lain**

Sebagai bahan acuan, referensi, dan atau sarana pembandingan untuk pengembangan dan pelaksanaan penelitian selanjutnya yang sesuai dengan topik dan materi penelitian.