

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

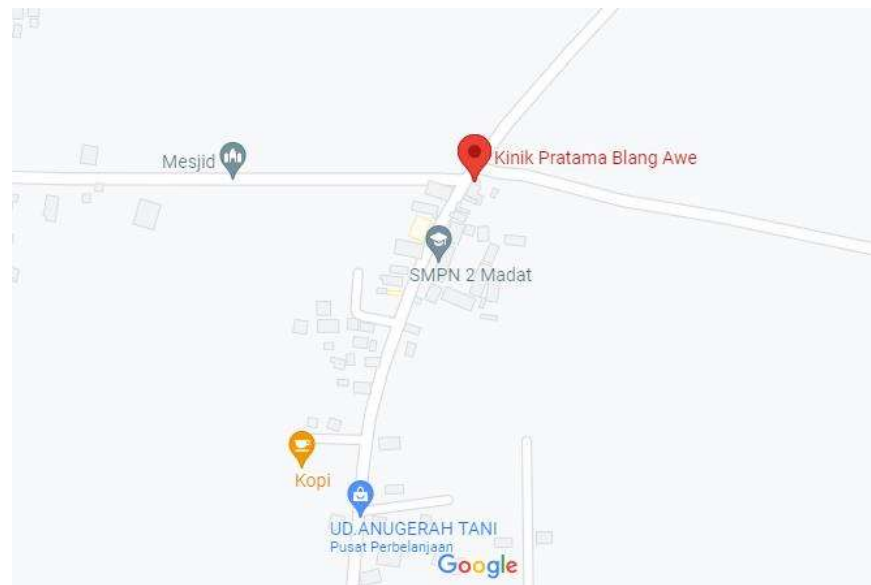
Sejak merebaknya pandemi COVID-19, gaya hidup masyarakat berubah. Salah satunya adalah meningkatkan kesadaran masyarakat akan gaya hidup sehat. Setiap orang membutuhkan tubuh yang sehat. Karena itu, usaha bidang kesehatan tidak pernah mengalami kemunduran, termasuk klinik kesehatan tidak hanya dibutuhkan oleh orang sakit, tetapi juga oleh orang sehat yang ingin menjaga kesehatannya.

PT. Klinik Pratama Blang Awe merupakan perusahaan yang menyediakan jasa pelayanan dibidang kesehatan. Perusahaan ini didirikan pada awal Agustus 2019. Hingga saat ini perusahaan ini sudah memiliki 2009 peserta BPJS yang terdaftar pada fasilitas kesehatan (faskes) klinik pratama Blang Awe, dan memiliki 15 orang karyawan, yang terdiri dari: empat orang dokter, delapan orang perawat, satu orang petugas kebersihan dan keamanan, dan satu orang sopir ambulans beserta pendampingnya. Klinik Pratama Blang Awe terlihat seperti yang digambarkan dalam Gambar I.1 berikut.



Gambar I. 1 Klinik Pratama Blang Awe

PT. Klinik Pratama Blang Awe telah mendapatkan kode registrasi dari kementerian kesehatan dengan kode faskes 1210984. Klinik Pratama Blang Awe berusaha untuk menjadi klinik yang mampu memberikan pelayanan yang efektif, inovatif dan efisien dengan staf profesional.



Gambar I. 2 Lokasi Klinik Pratama Blang Awe

Gambar I.2 menunjukkan lokasi Klinik Pratama Blang Awe yang terletak di Desa Blang Awe, klinik ini menawarkan berbagai layanan termasuk: Farmasi, ruang gawat darurat, ambulans dan rumah sakit. Semua layanan di atas tersedia untuk umum secara gratis atau berbayar. Individu yang telah mendaftar kepesertaan BPJS berhak mendapatkan pelayanan gratis di fasilitas kesehatan Klinik Pratama. Pelayanan kesehatan berbayar, sebaliknya, dimana masyarakat harus menggunakan dana pribadi untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.

Visi PT. Klinik Pratama Blang Awe:

Menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara profesional dan berkualitas dengan prinsip kekeluargaan.

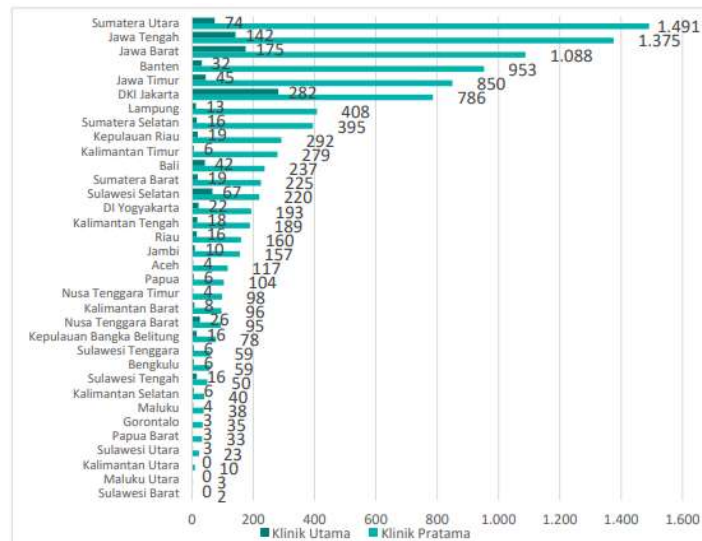
Misi PT. Klinik Pratama Blang Awe:

1. Menyediakan fasilitas kesehatan yang profesional dan berkualitas;
2. Memiliki tenaga-tenaga kesehatan yang terampil dan handal;
3. Menjadi penyedia fasilitas pelayanan kesehatan yang lengkap dan sebagai sarana kesehatan pilihan masyarakat;
4. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan mengutamakan kepuasan;
5. Mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan dan seminar untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan dalam bidang kesehatan.

I.2 Latar Belakang Penelitian

Kehadiran pelayanan kesehatan mempengaruhi salah satu derajat kesehatan masyarakat di negara tersebut (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2022). Di Indonesia, pelayanan kesehatan diatur dalam Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009, dimana pelayanan kesehatan adalah fasilitas dan/atau tempat yang dimaksudkan untuk menyelenggarakan, mempromosikan, mencegah, mengobati, dan memulihkan kegiatan pelayanan kesehatan pemerintah, kota dan/atau kotamadya (Kementerian Kesehatan, 2022). Layanan kesehatan masyarakat termasuk klinik kesehatan.

Klinik adalah pusat kesehatan yang menyediakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyelenggarakan pelayanan medis dan/atau spesialisik (Permenkes RI, 2015). Saat ini persaingan komersial penyedia layanan kesehatan masyarakat khususnya di klinik sangat ketat yang dapat dilihat dari banyaknya jumlah penyedia layanan kesehatan pada Gambar I.3. Pada tahun 2020, terdapat 11.347 klinik di Indonesia, baik provinsi maupun kabupaten. Terdiri dari 10.238 klinik dasar dan 1.109 klinik utama (Kemenkes, 2021).



Gambar I. 3 Jumlah Klinik di Indonesia

(Sumber: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2021)

Banyaknya jumlah klinik membuat perusahaan dituntut untuk mengembangkan strateginya agar dapat menghadapi perkembangan. Salah satu pendekatan untuk merumuskan strategi yang efektif adalah melalui proses perbaikan yang memungkinkan pengukuran dan peningkatan kinerja organisasi dalam periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja pada organisasi kesehatan merupakan hal yang penting untuk dilakukan karena akan berdampak terhadap efisiensi sistem layanan kesehatan

(Regragui et al., 2018). Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui ketercapaian kinerja dengan melihat keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan perusahaan mulai dari merumuskan rencana strategis hingga menetapkan program, kegiatan, dan pelaksanaan dari aktivitas tersebut. (Soysa et al., 2019).

Ukuran kinerja harus didefinisikan terkait dengan strategi bisnis, kemampuan proses dan kapasitas kinerja individu. (Vardangalos & Pantelis, 2000). Kinerja yang baik adalah ketika seorang karyawan telah memenuhi tugasnya dan pada saat yang sama menghasilkan produk kerja sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan untuk jangka waktu tertentu. Agar dapat berfungsi dengan baik, institusi juga harus memiliki standar kinerja yang baik sesuai dengan peraturan yang berlaku (Fernandez, 2018).

Dalam pelayanan kesehatan pengukuran kinerja digunakan sebagai alat untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur, mengendalikan dan memantau situasi organisasi kesehatan (Regragui et al., 2018). Pengukuran kinerja memberikan informasi yang memungkinkan perusahaan dan pejabat yang berwenang untuk memantau dan meningkatkan kinerja dan fokus pada tujuan organisasi untuk memenuhi persyaratan akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan meningkatkan efisiensi klinis (Indraningsih, 2010).

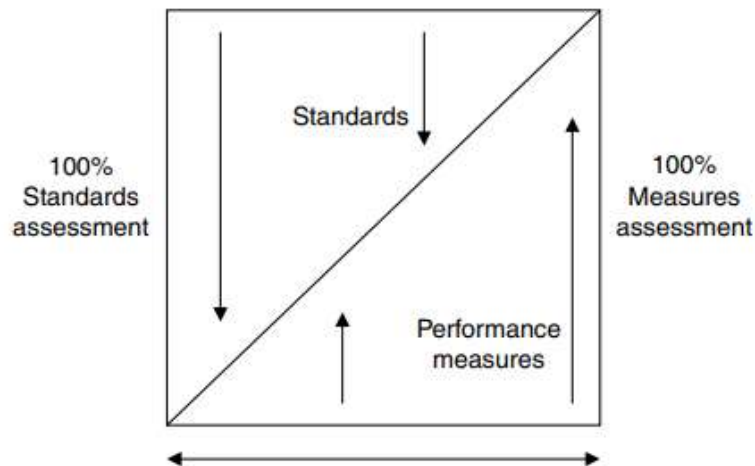
Ide pengukuran kinerja tidak hanya untuk mengidentifikasi kinerja bisnis saat ini tetapi juga memungkinkan bisnis untuk tampil lebih baik di masa depan. Pengukuran kinerja membantu organisasi untuk merefleksikan hasil-hasil yang telah dilakukan karena menilai efektivitas operasi organisasi yang akan berkontribusi dalam menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan serta efisiensi transformasi sumber daya menjadi barang/jasa, kualitas barang/jasa yang disediakan dan pencapaian tujuan organisasi (Shukri & Ramli, 2015).

Selain itu, Dalam rangka mengevaluasi apakah sistem pelayanan klinik dan sistem manajemen mutu klinik berjalan dengan baik, aman, dan bebas risiko, serta apakah proses pelayanan terus ditingkatkan dan konsisten, perlu dilakukan evaluasi akreditasi klinik untuk memberikan pelayanan klinik kepada masyarakat. Tujuan utama akreditasi adalah untuk mendorong usaha peningkatan efisiensi dan kualitas pelayanan klinik yang diberikan oleh lembaga independen yang telah diakreditasi oleh Kementerian Kesehatan. (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, 2015).

Studi mengungkapkan bahwa akreditasi layanan kesehatan digunakan sebagai alat untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi layanan kesehatan (K.S dkk, 2020). Penerapan akreditasi meningkatkan kualitas organisasi serta meningkatkan

keunggulan pasar dan daya saing organisasi. Hal ini juga memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk atau layanan, menopang operasi perusahaan, meningkatkan citra perusahaan dan profitabilitas (Wu & Chen, 2012).

Terdapat pandangan yang umum diterima bahwa tidak ada hubungan langsung antara standar dan pengukuran dalam konteks layanan kesehatan. Namun, diyakini bahwa beberapa aspek layanan kesehatan lebih baik diukur dengan menggunakan standar saja, sementara area lain lebih cocok diukur dengan pengukuran kinerja saja. Namun demikian, sebagian besar area akan mendapatkan manfaat terbaik dengan menggabungkan penggunaan standar dan pengukuran (Gambar I.4). Dengan memadukan standar dan pengukuran dengan cara yang tepat, kita dapat menentukan pendekatan yang optimal untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dalam layanan kesehatan (Koss dkk., 2002).



Gambar I. 4 Hubungan antara standar dan ukuran kinerja

(Sumber: Koss et al., 2002).

Penekanan pada kualitas layanan kesehatan semakin penting karena pemerintah, organisasi, individu menuntut peningkatan hasil dan kemampuan dari penyelenggara layanan kesehatan (Ritchie et al., 2019). Oleh karena itu, hampir semua perusahaan di berbagai industri berusaha keras untuk lulus akreditasi dianggap sebagai persyaratan terendah dari jaminan kualitas perusahaan (Wu & Chen, 2012). Namun, sangat disayangkan sebagai salah satu penyelenggara layanan kesehatan di provinsi Aceh dari jumlah total 121 klinik pada tahun 2019 (Dinas Kesehatan Aceh, 2019). PT. Klinik Pratama Blang Awe tidak ikut dalam pengajuan akreditasi oleh Komisi Akreditasi Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Klinik Pratama Blang Awe meliputi layanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, farmasi

dan layanan pendukung lainnya. Seperti penyedia layanan kesehatan lainnya, Klinik Pratama Blang Awe tidak lepas dari kebutuhan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat agar pasien puas dengan pelayanan kesehatan yang diberikan.

Berdasarkan wawancara pendahuluan yang dilakukan dengan pihak manajemen PT. Klinik Pratama Blang Awe mengenai kinerja pada klinik, diketahui bahwa belum pernah melakukan penilaian kinerja semenjak klinik didirikan pada 2019 silam karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki klinik untuk melakukan penilaian kinerja. Hal ini menyebabkan klinik tidak dapat mengetahui bagaimana kondisi kinerja yang sudah dilakukan dan klinik tidak mempunyai acuan untuk menilai kesiapan klinik dalam menghadapi proses akreditasi. Selama ini dalam menjalankan operasionalnya klinik berpatokan pada target capaian yang dibuat untuk memantau kinerjanya oleh penanggung jawab yang dapat dilihat pada gambar I.5.



Gambar I. 5 Target dan capaian Klinik Pratama Blang Awe Tahun 2022
(Sumber: Klinik Pratama Blang Awe)

Hasil kinerja berdasarkan target capaian yang dilakukan menunjukkan adanya permasalahan dalam kinerja Klinik Pratama Blang Awe. Realisasi kinerja klinik tidak mencapai target yang ditentukan oleh penanggung jawab klinik. Misalnya, pencapaian kriteria keuangan hanya mencapai 75% dari target 100%, kriteria pelayanan mencapai 61% dari 100%, dan Pembelajaran dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebesar 63% dari 100%. Namun pengukuran kinerja dengan target capaian yang ditentukan oleh direktur klinik tidak dapat mencerminkan kinerja klinis yang sebenarnya karena ada aspek lain yang tidak diperhatikan dalam kriteria evaluasi klinik, seperti menjaga kepuasan klien, pertumbuhan pelanggan, tingkat penerapan SOP dan aspek lainnya

yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai indikator untuk menentukan kinerja, sehingga pengukuran kinerja klinik dapat menyeluruh (komprehensif).

Menghadapi tantangan tersebut, Klinik Pratama membutuhkan pengukuran kinerja yang teratur dan sistematis. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang memungkinkan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari segi pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Wu & Chen, 2012). Selain itu, klinik harus mematuhi standar akreditasi klinik yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan. Klinik harus memenuhi standar ini ketika memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu, dalam mengukur kinerja Klinik Pratama, standar akreditasi klinik juga harus diperhatikan sebagai acuan penilaian kinerja klinik.

Pada penelitian ini akan dilakukan penilaian kinerja klinik pada PT. Klinik Pratama Blang Awe dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang memadukan beberapa standar akreditasi dari Standar Akreditasi Klinik Indonesia. Tujuannya adalah mengembangkan alat ukur baru yang dapat digunakan untuk menilai kinerja klinik dan secara bersamaan menerapkan beberapa standar akreditasi yang relevan dengan perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, diharapkan kualitas klinik meningkat dan fasilitas kesehatan ini tetap memenuhi standar dan kualitas yang diperlukan.

Meskipun demikian, penting untuk dicatat bahwa penggunaan BSC dan integrasi sebagian indikator akreditasi ini tidak menjamin klinik akan secara otomatis mendapatkan akreditasi. Namun, melalui alat ukur ini, klinik dapat meningkatkan kualitas fasilitas kesehatan dan memastikan kepatuhan terhadap standar yang diperlukan. Sehingga pendekatan ini bisa dijadikan landasan bagi Klinik Pratama Blang Awe untuk terus memperbaiki kinerjanya seiring waktu dan sebagai persiapan untuk menghadapi proses akreditasi yang lebih komprehensif di masa depan. Dengan menggabungkan *Balanced Scorecard* dan Standar Akreditasi Kesehatan, klinik dapat secara efektif mengukur kinerja mereka sambil mempertahankan beberapa standar dan kualitas yang diperlukan dalam fasilitas kesehatan.

I.3 Perumusan Masalah

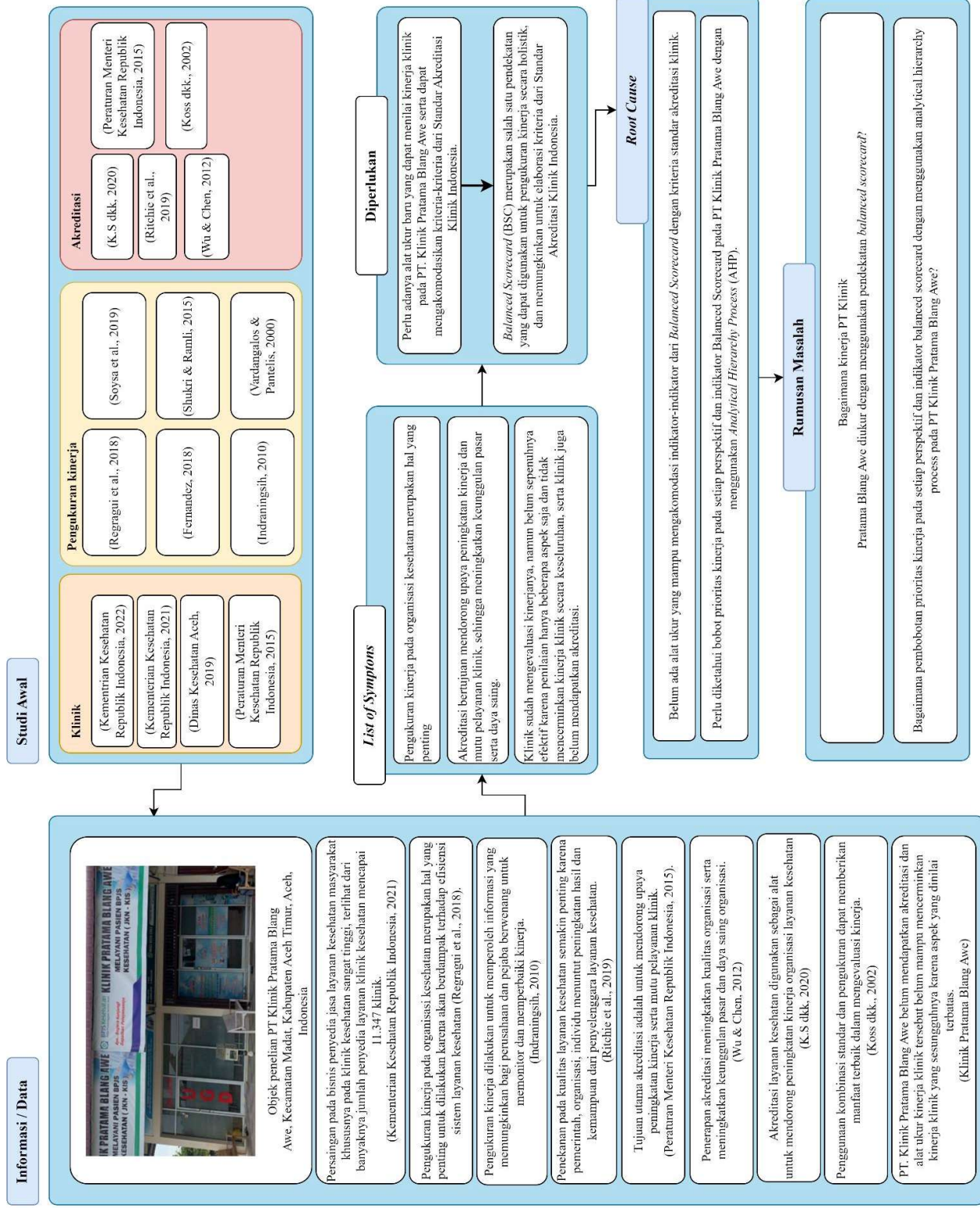
Gambar I.5 menyajikan skema perumusan masalah dalam penelitian ini, yang menggunakan teori dan pengetahuan untuk mengidentifikasi masalah. Berdasarkan rumus tersebut, masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PT Klinik Pratama Blang Awe diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*?
2. Bagaimana pembobotan prioritas kinerja pada setiap perspektif dan indikator *balanced scorecard* dengan menggunakan *analytical hierarchy process* pada PT Klinik Pratama Blang Awe?

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja PT Klinik Pratama Blang Awe dengan menggunakan elaborasi pendekatan *Balanced Scorecard* dan standar akreditasi klinik pratama berdasarkan peraturan menteri kesehatan Indonesia, dan mengetahui indikator apa yang dapat meningkatkan kinerja klinik.
2. Menyusun bobot prioritas kinerja PT Klinik Pratama Blang Awe dengan menggunakan *analytical hierarchy process*.



Gambar I. 6 Skema perumusan masalah penelitian

I.5 Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang didapatkan dari penelitian ini, yaitu:

1. Sebagai masukan bagi PT. Klinik Pratama Blang Awe dimana penulis melakukan penelitian untuk menyusun kebijakan strategis guna meningkatkan pelayanan publik.
2. Menjadi acuan bagi klinik untuk menilai kesiapan klinik dalam menghadapi akreditasi.
3. Mengetahui kekurangan yang ada pada PT. Klinik Pratama Blang Awe sehingga dapat diupayakan suatu perbaikan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.
4. Hasil penelitian ini dimaksudkan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang yang sama.

I.6 Batasan Penelitian

Pada penelitian ini memiliki beberapa batasan dalam melakukan analisis, yaitu:

1. Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan elaborasi standar akreditasi klinik dilakukan pada klinik pratama yaitu PT. Klinik Pratama Blang Awe.
2. Subjek penelitian yang menjadi bahan analisis dibatasi hanya pada masyarakat yang telah terdaftar sebagai peserta aktif BPJS pada faskes di PT. Klinik Pratama Blang Awe.
3. Implikasi manajerial yang dihasilkan dalam penelitian ini terbatas pada penentuan prioritas dan tidak mencakup implementasi dari rekomendasi tersebut.

I.7 Sistematika Penulisan

I.7.1 BAB I PENDAHULUAN

Bab ini adalah pernyataan umum, singkat dan ringkas yang secara akurat menggambarkan isi penelitian. Bab ini menjelaskan asal mula masalah dan pentingnya masalah yang diselidiki. Isi bab tersebut meliputi: Ringkasan subjek penelitian, konteks, batasan permasalahan, tujuan penelitian, kelebihan penelitian, dan struktur penulisan.

I.7.2 BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Membahas mengenai tinjauan pustaka penelitian menjadi acuan teori yang digunakan pada penelitian ini, yaitu: kinerja, pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, dan perspektif yang digunakan. Di dalamnya juga membahas mengenai beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan topik pengukuran kinerja pada klinik yang telah menghasilkan data dan jalan keluar dari penelitiannya yang dapat menjadi referensi bagi penelitian ke depannya, serta membahas ruang lingkup penelitian.

I.7.3 BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode atau teknik penelitian yang peneliti gunakan selama penelitian untuk mengukur keefektifan, konsep dan tahapan penelitian untuk kemudian menghasilkan suatu nilai yang dapat menjawab permasalahan objek penelitian. Tahapan penelitian menyangkut bagaimana peneliti menyelesaikan serangkaian langkah untuk memecahkan masalah yang ada. Bab ini berisi uraian tentang hal-hal berikut: Jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

I.7.4 BAB IV PENGOLAHAN DATA

Bab ini dilakukan pengolahan data yang dikumpulkan berdasarkan wawancara, kuesioner, pengumpulan data sekunder dari beberapa responden dari pihak pengguna layanan jasa Klinik Pratama Blang Awe dan pihak pekerja pada klinik. Data didapatkan akan dilanjutkan dengan melakukan pengolahan data pada setiap indikator yang telah ditentukan.

I.7.5 ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab Analisis Hasil Penelitian bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kinerja klinik, baik secara keseluruhan maupun dari setiap perspektif yang relevan. Selain itu, akan dilakukan pembobotan menggunakan metode

AHP untuk menentukan urutan prioritas setiap perspektif dan indikator yang menjadi fokus penelitian. Hasil analisis yang diperoleh pada bab ini akan memberikan jawaban yang solid terhadap rumusan masalah yang diajukan, sehingga memungkinkan peneliti untuk mengambil kesimpulan yang valid dan memberikan rekomendasi yang tepat guna dalam meningkatkan kinerja klinik.

I.7.6 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan yang dapat ditarik dari pengolahan data dan penelitian yang dilakukan, yang diharapkan dapat menjawab rumusan masalah. Selain itu, bab ini juga memuat catatan penelitian tentang manfaat penelitian. .