

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Rumah sakit memiliki tantangan untuk menyediakan pelayanan yang bermutu sekaligus biaya yang efisien agar dapat memberikan kepuasan pasien sehingga rumah sakit dapat maju dan berkembang (Tyagi and Singh, 2019). Suatu strategi yang efektif dan terfokus dibutuhkan dalam segala bidang bisnis, begitu juga rumah sakit agar dapat tumbuh dan berkembang di tengah budaya kompetitif rumah sakit (Ravish, 2018).

Sistem budaya, organisasi dan praktik manajerial sering menjadi masalah dalam menghambat rumah sakit swasta untuk maju. Praktek ketiga hal tersebut di rumah sakit cenderung tidak sejalan dengan lingkungan bisnis yang kompetitif, termasuk rumah sakit yang tidak memiliki pengelolaan biaya atau keuangan yang baik (Tyagi and Singh, 2019). Alasan lain yang sering menghambat rumah sakit berkembang seperti usaha

bisnis lain adalah kurangnya pengalaman pegawai dan dokter bersaing dalam lingkungan yang kompetitif serta sulitnya mengukur kinerja layanan rumah sakit (Behrouzi et al., 2014).

Berbagai metode manajemen performa telah banyak digunakan di rumah sakit (Helmreich et al., 1999; Kaplan, 1996; Kuei, 2004; Meliones, 2000). Seperti pada organisasi bisnis lainnya, rumah sakit hanya memfokuskan ukuran kinerjanya hanya pada aspek keuangan dan mengabaikan aspek lainnya yang justru menjadi pendorong tercapainya kinerja keuangan. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi kepala Rumah Sakit mengenai Rumah Sakit di masa sekarang terlebih lagi di masa datang (Sibarani et al., 2013).

Fokus pada kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja Rumah Sakit dapat mendorong pengelola Rumah Sakit untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk meningkatkan profit kepala Rumah Sakit bisa saja memangkas

anggaran biaya yang dianggap tinggi seperti pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, atau investasi sistem teknologi yang sesungguhnya sangat vital bagi kepentingan Rumah Sakit dimasa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan memang akan meningkat, namun dalam jangka panjang justru akan menurun karena ketertinggalan dari pesaingnya. Kinerja Keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun Rumah Sakit kearah tujuan Rumah Sakit yang lebih baik (Behrouzi et al., 2014).

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah satu dari beberapa teknik untuk mengukur manajemen performa yang tidak hanya pada aspek keuangan melainkan juga non keuangan. *Balance Scorecard* dapat memberikan gambaran adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan non-keuangan. *Balanced Scorecard* memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma ‘selalu tentang finansial’ menuju model baru yang lebih komprehensif (Kaplan, 2001).

Teknik BSC digunakan untuk mengukur performa suatu organisasi sesuai dengan visi dan strategi organisasi, yang merupakan dasar untuk pembentukan empat aspek BSC yaitu dengan aspek keuangan dengan mempertimbangkan preferensi klien, proses intern terdiri dari efektivitas dan efisiensi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Bakhsh et al., 2012; Porporato et al., 2017). BSC membantu organisasi untuk memberikan pandangan menyeluruh dan akurat mengenai kinerja organisasi sehingga mudah digunakan dalam melakukan evaluasi. Selain alat pengukuran performa dan evaluasi, BSC juga dapat digunakan sebagai alat pengambilan keputusan mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan memajukan organisasi.

## **B. Pertanyaan Review**

Bagaimana dampak implementasi Balanced Scorecard (BSC) terhadap elemen finansial dan non finansial Rumah Sakit?

## **C. Tujuan Penelitian**

### 1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui dampak implementasi Balanced Scorecard (BSC) di rumah sakit.

### 2. Tujuan Khusus

a. Untuk mengetahui dampak implementasi Balanced Scorecard (BSC) terhadap finansial rumah sakit

b. Untuk mengetahui dampak implementasi Balanced Scorecard (BSC) terhadap non-finansial rumah sakit

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Rumah Sakit

Rumah Sakit dapat mengetahui implementasi Balanced Scorecard dan dampaknya terhadap rumah sakit baik secara finansial maupun non-finansial

#### b. Bagi Peneliti

Peneliti mendapatkan ilmu dan keahlian langsung terkait masalah yang dikaji.

### 2. Manfaat Teoritis

#### a. Bagi Institusi Pendidikan

Studi ini diharapkan bisa berkontribusi terhadap ilmu dan praktiknya yang digunakan sebagai materi ajar atau referensi studi terkait tatanan informasi manajemen.