

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perkembangannya manajemen bisnis jasa layanan kesehatan terutama bisnis rumah sakit dewasa ini dihadapkan dengan berbagai tantangan. Meningkatnya daya beli masyarakat, tumbuhnya budaya konsumsi layanan kesehatan, dan semakin ketatnya aturan dan regulasi. Manajemen rumah sakit juga harus mampu beradaptasi dan mengelola keseimbangan biaya, kualitas, akses dan pilihan konsumen (Inamdar et al., 2002). Pascuci et al., (2017) mengatakan faktor-faktor penting yang perlu dipikirkan saat ini seperti biaya operasional yang tinggi, inefisiensi internal, dan meningkatnya permintaan untuk diversifikasi. Selain itu berbagai tantangan dalam industri layanan kesehatan dewasa ini diterangkan bahwa industri layanan kesehatan terus menghadapi turbulen, membingungkan, dan mengancam

lembaga pelayanan kesehatan. Perubahan yang signifikan datang dari banyak sumber, termasuk: regulasi pemerintah, kekuatan ekonomi dan pasar internasional maupun domestik; perubahan demografis dan perubahan gaya hidup; kemajuan teknologi; dan perubahan pemberian layanan kesehatan yang mendasar (Swayne et al., 2013).

Untuk itu perangkat bisnis yang baru diperlukan oleh para manajer dalam membantu menerapkan strategi bisnis yang telah ditetapkan sesuai visi dan misinya. Dimana perangkat tersebut bukan hanya mendiferensiasi layanannya dan meningkatkan bisnisnya sesaat namun juga yang mampu melengkapi fokus saat ini dengan pengembangan yang berkelanjutan. (Inamdar et al., 2002).

Balanced Scorecard, sebuah kerangka kerja multidimensional yang mampu menjelaskan, mengimplementasikan dan mengelola strategi pada semua level dalam sebuah perusahaan dan menghubungkannya dengan tujuan, inisiatif, pengukuran strategi organisasi.

Kelebihan lainnya disebutkan oleh Behrouzi bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dapat disesuaikan untuk setiap organisasi dan digunakan sebagai kerangka kerja manajemen strategis untuk menyelaraskan strategi dan tujuan organisasi (Behrouzi et al., 2014).

Telah jelas dikemukakan sekitar tahun 1980 an, bahwa pengukuran tradisional kinerja keuangan tidak akan bekerja untuk sebagian besar perusahaan. Perlu ada perpaduan aspek keuangan dan operasional bisnis (Jones, 2006). Saat ini telah banyak rumah sakit telah memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* dalam upaya untuk lebih akurat mengukur ruang lingkup operasi mereka. Dalam beberapa tahun terakhir, ada kecenderungan yang meningkat ke arah merancang dan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukur kinerja di sektor kesehatan. Penggunaan model *Balanced Scorecard* melengkapi model perencanaan strategis lain yang sudah digunakan adalah pilihan bagi mereka organisasi nirlaba yang ingin merencanakan dengan ketepatan

seperti perusahaan sektor swasta, dan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan unik organisasi yang berfokus pada masyarakat (Jan L. Ronchetti, 2006).

Sesuai PP 23 Tahun 2005 lembaga dengan konsep pengelolaan BLUD adalah lembaga di lingkungan pemerintah yang dibentuk dengan tujuan pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan menjalankan kegiatannya berdasarkan prinsip-prinsip efisiensi dan produktifitas. Setiap tahun dalam kegiatannya lembaga BLUD harus melakukan evaluasi dan penilaian kinerja. Penilaian kinerja selama ini banyak difokuskan pada kinerja sektor keuangan sehingga belum mencerminkan kinerja organisasi rumah sakit secara keseluruhan.

Terlaporkan di RSUD Kabupaten Kediri, mekanisme pengukuran kinerja menggunakan BSC baru dilaksanakan pada tahun 2018. Padahal sesuai peraturan yang dijadikan dasar hukum pengelolaan BLUD yaitu Permendagri No 61 Tahun 2007 yang kemudian disempurnakan Permendagri No 79

Tahun 2018 tentang BLUD dimana di kedua peraturan menyebutkan penilaian kinerja di lingkungan BLUD terdiri dari penilaian kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Penilaian kinerja non keuangan yang dimaksud minimal menilai perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran dan pertumbuhan. Jadi RSUD Kabupaten Kediri mengalami keterlambatan dalam implementasi BSC selama 11 tahun sejak dikeluarkan Permendagri 61 Tahun 2007.

Model penilaian kinerja BLUD di atas terakomodasi dalam pendekatan model BSC yang telah dikemukakan sejak 16 tahun sebelumnya. Fenomena terlambatnya organisasi rumah sakit dalam menerapkan BSC seperti yang terjadi di RSUD Kabupaten Kediri juga diungkapkan Behrouzi et al., (2014) dalam penelitiannya “meskipun rumah sakit telah mulai menggunakan sistem pengukuran kinerja, tetapi mereka lambat untuk mengembangkan dan menerapkan kinerja formal dan sistem pengukuran produktivitas”.

Keterlambatan organisasi layanan seperti rumah sakit dalam menggunakan BSC akan terlihat dari banyaknya rumah sakit pemerintah yang kalah bersaing dengan rumah sakit swasta. Salah satu penelitian yang menunjukkan hal tersebut adalah terkait kepuasan pasien di rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta adalah penelitian yang dilakukan oleh Andrilia and Ichsan, n.d.(2016) menunjukkan tingkat kepuasan pasien rawat inap di rumah sakit swasta lebih tinggi dibandingkan di rumah sakit negeri.

Penelitian ini bertujuan mengukur intensi manajer rumah sakit dalam penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai perangkat pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Theory of Planned Behavior* (TPB), sebuah pendekatan psikologi perilaku yang ditujukan untuk memprediksi perilaku individu secara lebih mendalam (Ramdhani, 2011).

Teori yang dikembangkan oleh Icek Ajzen ini menyatakan bahwa perilaku tidak sepenuhnya dibawah pengaruh individu itu sendiri (Afdalia et al., 2014), ada

beberapa faktor lain yang mempengaruhi. TPB teori penyempurnaan dari *Theory of Reasoned Action* ini mampu mengukur pengaruh sikap dengan perilakunya, dan mengutamakan intensi sebagai faktor prediktor perilaku dan berfokus pada proses pengambilan keputusan secara kognitif dan rasional (Alberta et al., 2016).

Penerapan *Theory of Planned Behavior* di dalam penelitian-penelitian perilaku telah banyak ditemukan di berbagai bidang (Afdalia et al., 2014), namun belum banyak penelitian yang mengungkap dan menjelaskan fenomena intensi yang menentukan perilaku penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja di lembaga non-profit bidang kesehatan seperti lembaga rumah sakit pemerintah. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al Jardali et al., (2015) dalam penelitiannya hasil penelitian ini diharapkan bisa membantu menguatkan proses pengambilan keputusan di organisasi rumah sakit pada umumnya dan khususnya RSUD Kabupaten Kediri dalam implementasi *Balanced Scorecard*.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana intensi manajer rumah sakit publik dalam menggunakan *Balanced Scorecard*. sebagai salah satu *tools* untuk menilai kinerja
2. Bagaimana pengaruh sikap terhadap perilaku, norma subyektif , dan kontrol perilaku yang dirasakan manajer rumah sakit publik sebagai prediktor intensi untuk menggunakan *Balanced Scorecard*.

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum:

Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menganalisa intensi manajer rumah sakit dalam penggunaan BSC. Penelitian ini mencoba untuk menyelidiki dan mengukur apakah determinan-determinan sikap terhadap perilaku, norma subyektif, dan perilaku kontrol yang dirasakan adalah intensi perilaku prediktor untuk menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk mengukur sikap manajer dalam penggunaan *Balanced Scorecard*
- b. Untuk mengukur norma subyektif dalam penggunaan *Balanced Scorecard*
- c. Untuk mengukur kontrol perilaku dalam penggunaan *Balanced Scorecard*
- d. Untuk mengidentifikasi variabel yang paling berperan terhadap intensi manajer rumah sakit dalam penggunaan *Balanced Scorecard*

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Menambah referensi keilmuan manajemen khususnya pada ilmu terapan manajemen rumah sakit.
- b. Menambah wawasan teoritik bagi peneliti lain dan pembaca mengenai kontribusi determinan-

determinan terhadap intensi manajer rumah sakit publik dalam menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberi informasi bagi dewan pengawas dan manajemen Rumah Sakit mengenai kontribusi determinan terhadap intensi untuk menggunakan *Balanced Scorecard* sehingga dapat membantu dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Memberi informasi bagi direksi rumah sakit sehingga mereka dapat mengupayakan cara-cara yang efektif dalam membantu mengarahkan jajaran manajer dalam melakukan pengukuran kinerja rumah sakit.

