

## Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard

Dissa Elvaretta

Politeknik Negeri Padang

Jl. Kampus, Limau Manis, Kec. Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat 25164

Korespondensi penulis: [dissa@pnp.ac.id](mailto:dissa@pnp.ac.id)

**Abstract:** This study aims to analyze the performance of Regional Hospital X by Balanced Scorecard Approach Method. This research was conducted by the method of operational research with the analysis of qualitative and quantitative data using a single case study on Regional Hospital X. As a government-owned hospital, Regional Hospital X should aim to provide good service to customers. Therefore, it is necessary to measure non-financial aspects instead of measuring financial aspects only. Measurement of performance using the Balanced Scorecard method covering four perspectives: financial, customer, internal business processes, learning and growth. The results showed that the performance of Regional Hospital X is good enough seen from four perspective of Balanced Scorecard Method Approach.

**Keywords:** performance measurement, balanced scorecard, hospital

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Rumah Sakit Umum Daerah X dengan pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan dengan metode *operational research* dengan analisis data kualitatif dan kuantitatif menggunakan *single case study* pada rumah sakit umum daerah X. Sebagai rumah sakit milik pemerintah, rumah sakit X harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengukur aspek non-keuangan tidak hanya mengukur aspek keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* meliputi empat (4) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Daerah X berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard* cukup baik.

**Kata kunci:** pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, rumah sakit

### LATAR BELAKANG

Pada saat ini dengan kondisi Indonesia yang akan menghadapi era tantangan baru dalam pasar global, yaitu *ASEAN Economic Community* (AEC), tidak hanya perdagangan yang semakin ketat persaingannya, persaingan dalam dunia bisnis juga kian kompetitif. Hal ini yang menyebabkan perusahaan melakukan perubahan dan mengoreksi hal-hal yang dapat membuat perusahaan bertahan dalam pasar global yang penuh dengan tantangan. Dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, serta pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan harus mampu memperlihatkan kinerja yang baik agar terjadinya hubungan atau transaksi antara konsumen, transaksi dengan perusahaan lainnya, bahkan dengan perusahaan asing. Persaingan usaha ini tidak hanya terjadi pada perusahaan saja, tetapi meningkatnya persaingan juga terjadi di bidang kesehatan yang dapat dibuktikan dengan fenomena semakin banyaknya fasilitas kesehatan asing seperti rumah sakit yang tersebar di Indonesia, tidak hanya rumah sakit milik pemerintah, swasta, namun rumah sakit dari luar negeri pun membuka cabang di Indonesia dengan melakukan promosi layanan kesehatan sehingga banyak masyarakat yang kini memilih berobat ke luar negeri (Yovianda, 2017).

Pesatnya pertumbuhan rumah sakit di Indonesia menyebabkan tingginya kompetisi pada bidang kesehatan ini sehingga pelanggan pun mempunyai pilihan dan lebih selektif dalam memilih rumah sakit yang akan mereka tuju. Hal ini pasti berpengaruh terhadap keberlangsungan dan keberlanjutan rumah sakit. Jika rumah sakit ingin bertahan pada pasar global yang kian kompetitif, rumah sakit harus dapat membuat sistem pengendalian manajemen yang baik, dimana sistem pengendalian manajemen dimulai dari proses formulasi strategi sehingga perencanaan strategi itu dibuat untuk jangka panjang ataupun jangka pendek. Perencanaan strategi tentulah dibuat harus berdasarkan visi dan misi rumah sakit. Visi dan misi yang telah ditentukan sejak awal oleh rumah sakit kemudian diterjemahkan ke dalam seperangkat tujuan strategis. Tujuan strategis merupakan sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang.

Perencanaan strategi itu dikatakan baik apabila rumah sakit mampu mengimplementasikannya dengan baik dan sesuai dengan tujuan. Rumah sakit perlu mengetahui apakah implementasi dari perencanaan strategi itu telah berjalan dengan baik dengan melakukan pengukuran kinerja secara financial, atau pengukuran kinerja secara konvensional. Namun, pengukuran secara financial saja belum tentu menggambarkan kinerja rumah sakit sesungguhnya. Rumah sakit berkaitan erat dengan pelayanan kepada pelanggan/konsumen. Konsumen akan memilih rumah sakit berdasarkan pelayanan yang memuaskan untuk dirinya dengan harga yang bersaing.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Prawirosentono dalam Dinarsanti, 2010). Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007: 419) adalah: “Penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Namun, dikarenakan sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya terdapat perbedaan. Tujuan dilakukan

pengukuran kinerja di sektor publik adalah (Mahmudi dalam Hartati, 2012) yaitu mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan dan pemberian reward dan punishment., serta memotivasi pegawai, menciptakan akuntabilitas publik.

### 3. Metode Pengukuran Kinerja

Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio keuangan meliputi (Kaplan and Norton, 2000):

- 1) Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan unit organisasi untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya bila jatuh tempo. Rasio ini merupakan rasio aset lancar terhadap utang lancar.
- 2) Rasio leverage, yang mengukur hingga sejauh mana unit organisasi dibiayai oleh utang. Rasio aktivitas, yang mengukur seberapa efektif unit organisasi menggunakan sumber dayanya.
- 3) Rasio profitabilitas, yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi unit organisasi.
- 4) Rasiopertumbuhan, yang mengukur kemampuan unit organisasi mempertahankan posisi ekonominya.
- 5) Rasio penilaian mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui biaya industri

### 4. Prinsip-prinsip *Balanced Scorecard*

Salah satu konsep pengukuran kinerja dalam pengukuran kinerja kontemporer yaitu dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. Adapun beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

**Scorecard:** Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

**Balanced:** Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional yang kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *finansial*, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*)

## 5. Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

*Balanced Scorecard* membolehkan entitas bisnis untuk merangkai strategi, mengenali, dan merumuskan hipotesis tentang kaitan sebab-akibat antara hasil, pengukuran, dan faktor pencetus pencapaian hasil. Pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk menggambarkan tujuan/hasil yang ingin dicapai oleh unit organisasi, serta mampu menjelaskan bagaimana pencapaian hasil tersebut terjadi. Ini disebabkan oleh fakta bahwa dalam implementasinya, *Balanced Scorecard* disertai dengan elemen pendorong pencapaian hasil.

## 6. Penerapan Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit

Walaupun pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ini lebih banyak digunakan di perusahaan-perusahaan bisnis yang menghasilkan barang atau produk, tetapi dapat juga diterapkan pada rumah sakit yang bergerak dalam usaha jasa. Sehingga dapat diketahui kemampuan rumah sakit dalam memobilisasi dan mengeksploitasi aset tak berwujudnya. Sebagai contoh *Peel Memorial Hospital Vancouver Canada* menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka pengukuran kinerja dan evaluasi serta menerapkannya ke dalam perencanaan strategik organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. *Mayo Clinic*, sebuah intitusi kesehatan di *United States* juga mengembangkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk unit bisnis rawat jalan. John R Griffith, John G King dalam *Journal of Healthcare Management* edisi Jan/Feb 2000 dan Chee W Chow et. al dalam *Journal* yang sama edisi Mei 1998 juga menganjurkan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam organisasi kesehatan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian operasional (*operational research*) dengan analisis data kualitatif dan kuantitatif. Data primer dikumpulkan secara kualitatif dengan melakukan observasi. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang telah ada pada rumah sakit. Pada penelitian ini populasi adalah pasien dan karyawan Rumah Sakit Umum Daerah X. Populasi dalam tingkat kepuasan pelanggan adalah seluruh pasien yang menjalani rawat inap dan rawat jalan di Rumah Sakit Umum Daerah X. Populasi dalam tingkat kepuasan karyawan adalah jumlah seluruh karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Umum Daerah X. Metode pengumpulan data dilakukan dengan penelitian kepustakaan dengan mengumpulkan literatur review baik secara online maupun offline dan penelitian lapangan seperti obeservasi, dokumentasi, dan kuesioner.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Memaparkan dan menjelaskan data-data yang telah didapatkan, seperti data keuangan rumah sakit, laporan kinerja standar pelayanan rumah sakit dan data personel atau karyawan, untuk kemudian diolah menjadi indikator penilaian kinerja
2. Mengukur kinerja keuangan dan pelayanan berdasarkan standar rumah sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011

a. Kinerja Keuangan

- 1) Realisasi Anggaran Pendapatan untuk melihat seberapa besar rumah sakit mampu merealisasikan anggaran pendapatan yang ditargetkan.

$$\text{Rumusnya: } \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{besar anggaran}} \times 100\%$$

- 2) Pertumbuhan atau Penurunan Beban adalah pedoman untuk melihat apakah rumah sakit telah mampu mengefisienkan biaya yang dianggarkan oleh pemerintah.

$$\text{Rumusnya: } \frac{\text{realisasi belanja}}{\text{besar anggaran}} \times 100\%$$

b. Standar Pelayanan Rumah Sakit

Standar pelayanan rumah sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 ada 6 kategori, yaitu:

- 1) *Bed Occupancy Rate* (BOR)
- 2) *Average Length of Stay* (ALOS)
- 3) *BTO (Bed Turnover Rate)*
- 4) *Turn Over Interval* (TOI)
- 5) *GDR (Gross Death Rate)*
- 6) *NDR (Net Death Rate)*

1. Menganalisis data kuantitatif untuk mengukur kinerja RSUD X berdasarkan *Balanced Scorecard* dan skor yang didapat dari masing-masing pengukuran baik berdasarkan standar rumah sakit maupun *Balanced Scorecard*, kemudian dibandingkan. Adapun rumus-rumus yang digunakan untuk mengukur kinerja RSUD X dengan *Balanced Scorecard* ialah:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Pertumbuhan Pendapatan diukur dengan cara mengurangi pendapatan pada periode berjalan dengan pendapatan tahun sebelumnya dibagi dengan pendapatan tahun sebelumnya dikali dengan 100%

2) *Total Asset Turnover* (TATO)  $TATO = \frac{net\ sales}{total\ asset}$

3) Pertumbuhan atau Penurunan Beban adalah pedoman untuk melihat apakah rumah sakit telah mampu mengefisiensikan beban yang dianggarkan oleh pemerintah.

4) Realisasi Anggaran Pendapatan :  $\frac{realisasi\ pendapatan}{besar\ anggaran} \times 100\%$

5) *Return On Investment* (ROI):  $ROI = \frac{Laba\ Bersih}{Investasi} \times 100\%$

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menggunakan perhitungan:

- 1) Akuisisi Pelanggan
- 2) Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit. Kepuasan pelanggan diukur dari data primer yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada pasien.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif bisnis internal, rumah sakit harus mampu mengidentifikasi berbagai proses yang penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan para karyawan. Pada perspektif ini dilihat dari dua bagian yaitu proses operasional dan proses inovasi. Perspektif ini melihat bagaimana rumah sakit melaksanakan proses pelayanan kesehatan yang bermutu dengan menggunakan standar pengukuran menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011.

1) Proses Operasional

a) Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

Pengukurannya dengan membandingkan jumlah kunjungan setiap tahunnya.

b) Jumlah Kunjungan Rawat Inap

Melihat bagaimana perkembangan jumlah pasien setiap tahun dengan membandingkan dengan periode sebelumnya. Selain itu adapun standar nasional yang ditetapkan untuk menilai kinerja terkait dengan kunjungan rawat inap

2) Proses inovasi

Tingkat proses inovasi akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas jasa yang ditawarkan dari segi ketersediaan peralatan-peralatan medis yang baru.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perspektif ini menggunakan perhitungan:

- 1) Produktivitas karyawan =  $\frac{\text{pendapatan operasi}}{\text{jumlah karyawan}}$
- 2) Retensi karyawan =  $\frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah total karyawan pada thn berjalan}} \times 100\%$
- 3) Kepuasan karyawan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap rumah sakit dimana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan kepada pelanggan (pasien). Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah X

Penilaian kinerja manajemen rumah sakit yang telah dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah X (RSUD X) dengan menyusun dan melaporkan laporan tahunan yang berisi laporan kinerja maupun keuangan kepada Pemerintah Kota X. Laporan kinerja yang dimaksud menjelaskan bahwa RSUD X telah melaksanakan penilaian terhadap jasa pelayanan kesehatan sesuai dengan standar nasional (1171/Menkes/Per/VII/2011), yaitu *Bed Occupancy Rate (BOR)*, *Average Length of Stay (ALOS)*, *Bed Turn Over (BTO)*, *Turn Over Internal (TOI)*, *Gross Death Rate (GDR)*, *Net Death Rate (NDR)*.

**Tabel 1. Skor Pengukuran Kinerja RSUD X dengan Standar Nasional**

Indikator	Skor
BOR	-1
ALOS	-1
BTO	-1
TOI	-1
GDR	1
NDR	1
<b>Total Skor</b>	<b>-2</b>

Sumber: Data sekunder diolah peneliti

**Tabel 2. Target dan Realisasi Pendapatan RSUD X**

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	Persentase Realisasi
1	Rp 3.960.318.683,00	Rp 3.890.068.420,00	98,23%
2	Rp 6.510.171.752,00	Rp 5.370.375.141,00	82,49%
3	Rp 11.456.891.756,00	Rp 8.486.371.858,00	74,07%

Sumber: Data diolah peneliti

Pada tabel 2 menunjukkan bahwa realisasi belanja rumah sakit lebih rendah dari yang telah dianggarkan oleh pemerintah.

**2. Analisis Pengukuran Kinerja RSUD X dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

**a. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan**

Pertumbuhan pendapatan berguna untuk melihat apakah rumah sakit mampu meningkatkan pendapatan setiap tahunnya.

**Tabel 3. Persentase Pertumbuhan Pendapatan RSUD X**

Tahun	Pendapatan	Kenaikan Pendapatan
1	Rp 3.890.068.420	-
2	Rp 5.370.375.141	27,56%
3	Rp 8.486.371.858	36,72%

Sumber: Data Keuangan dan diolah peneliti

*Total Asset Turnover* (TATO) adalah ukuran dalam menilai kemampuan RSUD X dalam mengelola aset dalam menghasilkan pendapatan.

**Tabel 4. Rasio *Total Asset Turnover* (TATO) RSUD X**

Tahun	Pendapatan	Total Aset	TATO
1	Rp 3.890.068.420	Rp 71.121.230.031	5,47%
2	Rp 5.370.375.141	Rp 74.921.728.267	7,17%
3	Rp 8.486.371.858	Rp 145.456.813.000	5,83%

Sumber: Data Keuangan dan diolah peneliti

Pada tahun ke-3 pihak rumah sakit mendapatkan tambahan dana APBN terkait dengan penambahan peralatan dan mesin yang berguna untuk fasilitas yang lebih baik dan lengkap sehingga jumlah aset bertambah namun belum sebanding dengan pendapatan yang diterima.

Pertumbuhan Beban atau Penurunan Beban

**Tabel 5. Target dan Realisasi Belanja RSUD X**

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	Persentasi Realisasi
1	Rp 29.279.868.733	Rp 27.880.321.735	95,22%
2	Rp 24.121.720.180	Rp 21.266.174.461	88,16%
3	Rp 34.783.914.404	Rp 28.656.702.346	82,38%

Sumber: Data Keuangan dan diolah peneliti

Data diatas menunjukkan bahwa RSUD X mampu mengelola pengeluarannya dengan baik dengan tidak melebihi dari target yang ditetapkan pemerintah.

**Tabel 6. *Return On Investment* (ROI) RSUD X**

Tahun	Laba Bersih	Investasi	ROI
1	Rp (23.990.253.315)	Rp 66.451.916.070	-36,10%
2	Rp (15.895.799.320)	Rp 68.939.652.407	-23,06%
3	Rp (20.170.330.488)	Rp 135.761.643.468	-14,86%

Sumber: Data Keuangan dan diolah peneliti



Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa persentase ROI RSUD X masih bernilai negatif namun mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

b. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Jika terjadi pertumbuhan jumlah pelanggan disetiap periodenya berarti perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru.

**Tabel 7. Jumlah Kunjungan Pasien Pelayanan Medik RSUD X**

Pelayanan Medik	1	2	Persentase naik/(turun)
Pelayanan Rawat Jalan	33570	40527	17,17%
Instalasi Gawat Darurat	11844	12677	6,57%
Instalasi Rawat Inap	3833	4153	7,71%
Total Kunjungan	49247	57357	14,14%

Sumber: Rekam Medik RSUD X dan diolah peneliti

Mengukur kepuasan pelanggan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pertanyaan yang mencakup pelayanan, harga, kualitas, keandalan, empati, daya tanggap, dan bukti langsung.

Berdasarkan hasil uji validitas semua item pertanyaan sudah valid (sah) dengan nilai korelasi 0,371-0,864.

**Tabel 8. Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas Kepuasan Pasien**

No.	Uraian	Item Pertanyaan	Korelasi	Keputusan
1	Uji Validitas	23	0,371 - 0,864	Valid
2	Uji Realibilitas	23	0,963	Realibel

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS

Tingkat kepuasan pasien RSUD X berada pada interval 5980 sampai dengan 7820. Jadi disimpulkan bahwa pelanggan RSUD X cukup puas dengan jasa yang ditawarkan rumah sakit.

c. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan, dapat dilihat bahwa RSUD X pada saat ini sedang dalam tahap perbaikan dan pengembangan. Sehingga inovasi-inovasi masih dilakukan secara bertahap. Adapun usaha-usaha yang dilakukan meliputi peningkatan mutu SDM dengan melakukan pelatihan-pelatihan, penyediaan fasilitas sarana dan prasana agar lebih lengkap, serta penyediaan alat-alat baru untuk dapat merubah Tipe rumah sakit yang tadinya Tipe C menjadi Tipe B.

## d. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk rumah sakit hanya dapat diukur dengan kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, motivasi, serta pemberdayaan dan keselarasan. Berdasarkan tingkat produktifitas sudah meningkat selama 3 tahun terakhir dan retensi karyawan sudah baik. Kepuasan karyawan diukur dengan cara menyebarkan kuesioner dengan hasil kepuasan karyawan RSUD X berada pada interval 3712,8 sampai dengan 4586,4.

### 3. Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard* RSUD X

Setelah data-data yang telah diperoleh selesai dianalisis dan diperoleh, maka hasil pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* yang mengacu pada empat perspektif terangkum dalam tabel 4.16 berikut ini.

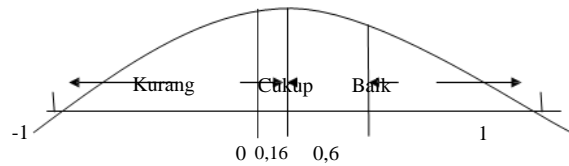
**Tabel 11. Ikhtisar Hasil Pengukuran Kinerja RSUD X**

Perspektif	Indikator Penilaian	Skor
<b>1. Perspektif Keuangan</b>		
a. Pertumbuhan Pendapatan	Terjadinya pertumbuhan pendapatan setiap tahunnya dari 2011 hingga 2013	1
b. TATO	Peningkatan TATO	-1
c. Perubahan Biaya	Adanya penurunan jumlah belanja	1
<b>Perspektif</b>	<b>Indikator Penilaian</b>	<b>Skor</b>
d. Tingkat Realisasi Anggaran Pendapatan	Terealisasinya target anggaran pendapatan	-1
e. ROI	Bernilai positif	-1
<b>2. Perspektif Pelanggan</b>		
a. Akuisisi Pelanggan	Adanya peningkatan jumlah pasien/pelanggan	1
b. Kepuasan Pelanggan	Min nilai IKC yaitu dikategorikan cukup puas atau berada di interval 5980 - 7820	1
<b>3. Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
a. BOR	berada pada standar idealnya 60-85%	-1
b. ALOS	berada pada standar idealnya 6-9 hari	-1
c. BTO	berada pada standar idealnya 40-50 kali	-1
d. TOI	berada pada standar idealnya 1-3 hari	-1
e. GDR	< 45 per 1000 penderita keluar	1
f. NDR	< 25 per 1000 penderita keluar	1
g. Kunjungan Rawat Inap	Adanya peningkatan jumlah pasien rawat inap pada setiap tahunnya	1
h. Kunjungan Rawat Jalan	Adanya peningkatan jumlah pasien rawat jalan pada setiap tahunnya	1
i. Proses Inovasi	Peningkatan inovasi dari segi ketersediaan peralatan-peralatan baru dan fasilitas yang kian lengkap	1
<b>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>		
a. Produktifitas Karyawan	peningkatan produktifitas karyawan	1
<b>Perspektif</b>	<b>Indikator Penilaian</b>	<b>Skor</b>
b. Retensi Karyawan	penurunan tingkat retensi karyawan	-1
c. Kepuasan Karyawan	Min nilai IKC yaitu dikategorikan cukup puas atau berada di interval	1
<b>Total Skor</b>		<b>3</b>

Sumber: Data Sekunder diolah peneliti

Berdasarkan hasil tabel, total skor yang diperoleh RSUD X adalah 3 skor dari total bobot standar, sehingga diperoleh rata-rata skor adalah  $3/19=0,16$ . Kemudian membuat skala untuk menilai total skor tersebut sehingga kinerja RSUD X dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”.

Berikut gambar kinerja RSUD X dengan metode *Balanced Scorecard*:



**Gambar 1 Kurva Kinerja RSUD X**

Dengan mengacu pada standar penilaian menggunakan *Balanced Scorecard* maka kinerja RSUD X secara keseluruhan berada pada tingkat kinerja yang dikatakan “cukup”.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Setelah dilakukan analisis terhadap data keuangan dan non-keuangan maka dapat disimpulkan bahwa pada perspektif keuangan, kinerja Rumah Sakit Umum Daerah X menunjukkan kinerja yang cukup baik namun belum optimal dan mengalami penurunan pada tahun berjalan. Hal ini disebabkan Rumah Sakit Umum Daerah X merupakan instalansi pemberi jasa pelayanan milik pemerintah yang bertujuan memberikan pelayanan kesehatan yang baik kepada masyarakat bukan bekerja untuk mencapai target laba. Pada perspektif pelanggan, kinerja Rumah Sakit Umum Daerah X dikatakan baik.. Pelanggan sudah cukup puas dengan pelayanan yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah X. Pada perspektif bisnis internal, yang terdiri dari dua indikator utama yaitu proses operasional dan proses inovasi dinilai sudah cukup baik. Walaupun pada variabel proses operasional masih belum mencapai standar optimal secara keseluruhan, namun terjadi peningkatan setiap tahunnya sedangkan proses inovasi sudah dinilai baik karena Rumah Sakit Umum Daerah X dalam tahap pembangunan, perbaikan, dan pengembangan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Rumah Sakit Umum Daerah X dinilai sudah baik pada indikator produktifitas karyawan, kepuasan karyawan, tetapi masih kurang dalam menanggulangi retensi karyawan dikarenakan adanya pemindahan tugas yang dilakukan oleh pemerintah. Rumah Sakit Umum Daerah X bisa menerapkan *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja karena semua aspek dapat diukur bila dibandingkan dengan penilaian kinerja berdasarkan standar rumah sakit saja. Penilaian dengan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Daerah X dikatakan sudah cukup baik dalam menjalankan perencanaan strategi berdasarkan visi dan misinya. Walaupun rumah sakit bukan merupakan organisasi yang berorientasi pada *profit*, tetapi kinerja

keuangan harus tetap diperhatikan dan ditingkatkan dengan lebih baik lagi dalam peningkatan pendapatan, pemanfaatan aset, dan efisiensi biaya-biaya.

## DAFTAR REFERENSI

- Chow, Chee W., et al. 1998. *The Balanced Scorecard: A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management*. Journal of Healthcare Management Vol 43 May (263-280)
- Hansen dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Bina Rupa Aksara: Jakarta
- Hartati. 2012. Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*. Tesis. Universitas Indonesia
- Griffith, John R & King, John G. 2000. *Championship Management for Healthcare Organization, Journal of Healthcare Management*. Vol 45 Jan/Feb (17)
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 2000. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Diterjemahkan oleh Peter R. Yosi. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 129/Menkes/SK/II/2008. Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 1171/Menkes/Per/VII/2011. Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit
- Trihastuti Kristianingsih. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang: Semarang
- Yovianda, Andri. 2017. *Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard*. Thesis. Fakultas Ekonomi Universitas Andalas: Padang.