

## **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT SULTAN DG. RAJA BULUKUMBA**

**Andi Rustam<sup>1</sup>, Ismail Rasulong<sup>2</sup>, Andi Nur Aziza<sup>3</sup>**

Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar  
(Rusdi@unismuh.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This study aims to determine the performance of Sultan Hospital Dg. King of Bulukumba when measured using the Balanced Scorecard approach. The analytical method used is descriptive analysis with a quantitative approach using hospital performance indicators in performing performance measurements. The results of the study show generally that 1) Sultan Hospital Dg. Raja Bulukumba allows to apply the Balanced Scorecard to measure organizational performance, because with the Balanced Scorecard all aspects can be measured. The application of the Balanced Scorecard is possible because the Sultan Hospital Dg. The King of Bulukumba has formulated his vision, mission and strategy and the results of the research show that the performance of Sultan Hospital Dg. The King of Bulukumba is said to be quite good when using the Balanced Scorecard. And 2) performance measurement of Sultan Hospital Dg. The King of Bulukumba using the Balanced Scorecard for a period of 2 years shows good results.*

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

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba apabila diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan indikator kinerja rumah sakit dalam melakukan pengukuran kinerja. Hasil penelitian menunjukkan secara umum bahwa 1) Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba memungkinkan untuk menerapkan Balanced Scorecard pengukur kinerja organisasi, karena dengan Balanced Scorecard semua aspek dapat diukur. Penerapan Balanced Scorecard dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan starteginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan Balanced Scorecard. Dan 2) pengukuran kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba menggunakan Balanced Scorecard periode 2 tahun menunjukkan hasil yang baik.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Kinerja Rumah Sakit

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dewasa ini pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha selangkah lebih maju dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Manajemen organisasi yang baik merupakan hal yang *urgent* dalam memenangkan persaingan bisnis tersebut. Untuk itu, berdasarkan lingkungan usahanya, maka setiap organisasi perlu merumuskan strategi manajemen untuk mencapai pelayanan prima. Maksimalisasi pelayanan diharapkan mampu memberikan *value added* bagi suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Tujuan suatu organisasi berbeda-beda sesuai dengan orientasinya. Organisasi *profit oriented* yaitu mengharapkan profitabilitas yang tinggi, berbeda dengan organisasi nirlaba yaitu orientasinya fokus pada pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat.

Dalam mewujudkan pencapaian pelayanan prima, maka suatu organisasi harus menetapkan strategi dalam aktivitas pengelolaan usahanya. Strategi tersebut merupakan suatu landasan untuk pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pencapaian strategi tersebut, maka dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja, Proses penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mengevaluasi proses pencapaian tujuan, sehingga akan terdeteksi kelemahan pada suatu organisasi sehingga bisa dilakukan *improvement* di masa mendatang. Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba merupakan salah satu organisasi nirlaba sebagai sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat.

Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa kesehatan. Suatu manajemen Rumah Sakit membutuhkan alat pengukuran yang lebih baik dengan memperhatikan segala aspek yang berorientasi jangka panjang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat ukur yang lebih konperhensif untuk menilai *performance* suatu organisasi. Metode

*Balanced Scorecard* tersebut lebih kompleks untuk diterapkan, dibandingkan dengan metode tradisional karena tidak hanya dinilai dari sisi keuangan saja tetapi juga dari sisi non keuangan. Sehingga *Balanced Scorecard* ini merupakan metode yang dapat menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan. Mulyadi (2014:8) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang menerapkan visi dan strategi perusahaan, sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi organisasi.

Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba merupakan Rumah sakit umum yang merupakan unsur pelaksana kesehatan, RS. Sultan Dg. Raja Bulukumba salah satu Rumah Sakit Pemerintah yang memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu terus-menerus. Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasa kesehatan tersebut. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada *income* Rumah Sakit.

Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit haruslah berada dalam kondisi yang baik, dimana dapat memuaskan para pengguna jasa pelayanan kesehatan di Rumah Sakit tersebut. Oleh karena, itu kualitas pelayanan kesehatan semestinya menjadi fokus utama dari pihak manajemen Rumah Sakit. Kualitas pelayanan yang baik dapat dihasilkan melalui perbaikan kinerja yang terus menerus. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja yang dihasilkan secara berkesinambungan, manajemen memerlukan alat bantu dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasinya, yang bertujuan meningkatkan *performance* organisasi. Penomena pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba selama ini masih diukur dari aspek keuangan dan pelayanan. Diperlukan sebuah alat ukur yang mampu menilai kinerja dari segala aspek, baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan. Sehingga mampu diterapkan sebagai instrumen manajemen pengukuran kinerja.

Ukuran kinerja yang digunakan yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000:23) *balanced scorecard* dibagi menjadi 4 (empat) perspektif yaitu : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif *customer*, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2010) dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo” yang bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja rumah sakit tersebut dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan.

Penelitian tersebut menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard deskriptif analisis*. Metode pengambilan sampel untuk karyawan dan pasien RSUD Lamaddukelleng Kabupaten Wajo adalah *Non Random Sampling* yaitu *Convenience Sampling*. Data yang digunakan adalah wawancara, kuisioner, dan studi pustaka. Hasil dari pengukuran kinerja yang dilakukan menunjukkan bahwa Rumah Sakit tersebut memiliki kinerja yang baik. Selanjutnya penelitian juga dilakukan oleh Susanti (2015) dengan judul “Pengukuran Kinerja menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Guluh Kabupaten Kolaka” yang bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja pada Rumah Sakit tersebut dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pengukuran kinerja pada RSUD Rumah Sakit Benyamin Guluh dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja Rumah Sakit secara keseluruhan. Sesuai dengan interval pengukuran yang digunakan, kinerja RSUD Rumah Sakit Benyamin Guluh berada pada interval 60-80% dengan kategori baik. Efektivitas penggunaan metode *Balanced Scorecard*, Penulis dapat memberikan alternatif kepada manajemen Rumah Sakit tersebut untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Maka peneliti mengambil judul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba”.

Rumusan Masalah

## METODE PENELITIAN

### Metode Analisis

Proses penelitian tersebut dilakukan analisis terhadap data serta informasi yang telah dikumpulkan oleh peneliti, yaitu menggunakan sebuah metode kuantitatif menggunakan indikator kinerja sesuai pada Rumah Sakit tersebut dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard*. Metode tersebut bersifat deskriptif sehingga hasil perhitungan analisis tersebut akan diinterpretasikan dalam bentuk kalimat deskriptif. Proses penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan. Data tersebut berupa laporan realisasi anggaran dan laporan pelayanan mutu pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba.

Setelah data dan informasi diperoleh maka selanjutnya dilakukan proses perhitungan menggunakan indikator perspektif pada konsep *balanced scorecard*. Hasil dari perhitungan indikator keempat perspektif dirangkumkan dan diproses dengan analisis deskriptif. Langkah ini dilakukan dengan membandingkan antara standar dengan pencapaian target (realisasi) atas seluruh indikator atau tolak ukur yang digunakan. Hasil perhitungan menggunakan metode analisis deskriptif diinterpretasikan atau dideskripsikan dalam bentuk narasi sebagai kesimpulan hasil pengukuran kinerja dari seluruh aspek pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba.

## PEMBAHASAN DAN HASIL

### Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:41), *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukurannya keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Kemudian Kaplan dan Norton (2000:10) menjelaskan pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

### 1) Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

### 2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

### 3) Tahap Penuaian (*Harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin "menuai" investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

### **Perspektif Pelanggan**

Kaplan dan Norton (2000:55) mengharapkan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1. Kelompok pengukuran inti konsumen

a. Pangsa pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b. Kemampuan meraih konsumen baru

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c. Kemampuan mempertahankan pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d. Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya

sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok pengukuran diluar kelompok utama

Atribut ini dibagi dalam 3 kategori yaitu :

a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

### **Perpektif Bisnis Internal**

Menurut Kaplan dan Norton (2000:80), dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang

menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Secara umum Kaplan dan Norton (2000:83) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

#### 1. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

#### 2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

#### 3. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Menurut Norton dan Kaplan (2000:112), proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip, yaitu :

#### 1. People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan

kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

## 2. System

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

## 3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Mulyadi (2014:14) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek: (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personal. Beberapa keunggulan pendekatan *balanced scorecard* menurut Mulyadi dibandingkan dengan metode pengukuran yang lain adalah :

#### a. Koheren

Didalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibat. Sebagai contoh, pertumbuhan *Return On Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*, pelayanan kepada *customer* bisa

ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren.

b. Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard* para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu *customer*, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan kinerja keuangan jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki area bisnis yang kompleks.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada factor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

*Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

**Faktor yang Memacu Pengimplementasian *Balanced Scorecard***

Mulyadi (2014:14) menegaskan kembali bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*).

Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.
- b. System manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
- c. System pengelolaan kinerja perseoneel tidak selaras dengan sistem manajemen strategik.

### **Indikator Pengukuran Kinerja Rumah Sakit**

#### **1. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Untuk melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi pada perspektif pelanggan, maka hal yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat kepuasan pasien (*customer*). Hal ini biasa dilakukan dengan memberikan kuesioner pada pasien rumah sakit tersebut secara acak. Pemberian kuesioner tersebut untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba.

Proses pengolahan kuesioner tersebut dilakukan dengan memberikan skor untuk setiap jawaban yang diberikan oleh pasien tersebut. Maka data kuesioner yang awalnya merupakan data kualitatif akan diolah menjadi data kuantitatif dengan pemberian skor sebagai berikut:

- a. Pilihan jawaban SANGAT BAIK diberi skor 5
- b. Pilihan jawaban BAIK diberi skor 4
- c. Pilihan jawaban KURANG BAIK diberi skor 3
- d. Pilihan jawaban TIDAK BAIK diberi skor 2
- e. Pilihan Jawaban SANGAT TIDAK BAIK diberi skor 1

Dari data yang diperoleh oleh pasien dengan kuesioner tersebut selanjutnya diolah dengan melakukan kalkulasi seluruh nilai yang diperoleh dari semua responden dalam rangka untuk mengetahui indeks kepuasan pasien (*customer*), sebagaimana yang dirumuskan sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

Keterangan:

IKC = Indeks Kepuasan *Customer*

PP = *Perceived Performance*

Setelah data responden dihitung menggunakan rumus tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan pada skala kategori: 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup, 4) puas, 5) sangat puas. Ketika proses penentuan skala tersebut dilakukan maka terlebih dahulu ditentukan interval skor kepuasan pasien dirumuskan sebagai berikut:

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times P \times Ex_{min}$$

$$Interval = (IK_{maks} - Ik_{min}) / 5$$

Keterangan:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Ex<sub>min</sub> = Skor minimal yang bisa diberikan

Ex<sub>maks</sub> = Skor maksimal yang bisa diberikan

### Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Mardiasmo (2009:127) menyatakan bahwa *Value for Money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan *input*, *output*, dan *outcome* secara bersama-sama. Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrument pengukuran *value for money* menggunakan rasio berikut:

#### a. Rasio Ekonomi

$$Rasio\ Ekonomi = \frac{\text{Anggaran Pengeluaran yang Ditetapkan}}{\text{Realisasi Pengeluaran Institusi}} \times 100\%$$

**Tabel 2.2 Daftar Penilaian untuk Rasio Ekonomi**

tertia kerja	ai kinerja	terangan
<b>Rasio Ekonomi</b>	>100%	onomis
	85-100%	ukup Ekonomis
	65-84%	rang Ekonomis
	<65%	lak Ekonomis

Sumber: Mahmudi (2013:111)

b. Rasio Efisiensi

Rasio Efisiensi

$$= \frac{\text{Pengeluaran dalam Rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

**Tabel 2.3 Daftar Penilaian untuk Rasio Efisiensi**

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
<b>Rasio Efisiensi</b>	< 90%	Sangat Efisiensi
	90-99%	Efisiensi
	100%	Cukup Efisiensi
	> 100%	Tidak Efisiensi

Sumber: Mahmudi (2013:111)

c. Rasio Efektivitas

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan yang dianggarkan}} \times 100\%$$

**Tabel 2.4 Daftar Penilaian untuk Rasio Efektivitas**

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
<b>Rasio Efektifitas</b>	≥100%	Efektivitas
	85-99%	Cukup Efektivitas
	65-84%	Kurang Efektivitas
	≤65%	Tidak Efektivitas

Sumber: Mahmudi (2013:111)

**2. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)**

Berdasarkan Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor per54/PB/2013 yang menjadi tolak ukur pengukuran kinerja perspektif Internal Bisnis pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba untuk tahap operasinya:

a. BOR (*Bed Occupancy Ratio* = Angka penggunaan tempat tidur)

BOR adalah “*the ratio of patient service days to inpatient bed count days in a period under consideration*”. Sedangkan menurut Depkes RI (2005), BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan

tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60 sampai dengan 85% (Depkes RI, 2005).

$$BOR = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari}} \times 100\%$$

AVLOS adalah “*The average hospitalization stay of inpatient discharged during the period under consideration*”. AVLOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut.

Secara umum nilai AVLOS yang ideal antara 6 sampai dengan 9 hari (Depkes, 2005).

$$AVLOS = \frac{\text{Jumlah Lama Perawatan Pasien}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

TOI adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1 sampai dengan 3 hari.

BTO (*Bed Turn Over* = Angka Perputaran Tempat Tidur)

BTO adalah “...*the net effect of changed in occupancy rate and length*

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Periode}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

*of stay*”. BTO menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40 sampai dengan 50 kali.

$$BTO = \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

d. NDR (*Net Death Rate*)

NDR adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di Rumah Sakit

e. GDR (*Gross Death Rate*)

GDR adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita kelua

$$NDR = \frac{\text{Jumlah Pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

$$GDR = \frac{\text{Jumlah Pasien mati (semua)}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)**

Manurut Norton dan Kaplan (200:109) tujuan di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dala tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang baik. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan maka ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh pihak manajemen yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan yang akan dijelaskan berikut ini:

a. Kepuasan Karyawan

Mengukur kepuasan karyawan bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Karyawan yang puas adalah kondisi pra-kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pemberian pelayanan yang baik kepada pelanggan. Norton dan Kaplan melanjutkan penjelasannya bahwa, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi maka, perusahaan harus memiliki pelanggan yang dilayani oleh karyawan yang terpuaskan oleh perusahaan.

#### b. Retensi Karyawan

Mengukur retensi karyawan merupakan untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diinginkan perusahaan. Teori yang menjelaskan teori ini adalah bahwa perusahaan menciptakan investasi yang sifatnya jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan yang berhenti yang bukan merupakan keinginan perusahaan dianggap suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan tersebut. Para karyawan yang bekerja dalam jangka yang lama dan memiliki loyalitas yang membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Pada umumnya retensi karyawan di ukur dengan menghitung persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

#### c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha, peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan hasil output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang di kerahkan untuk menciptakan output (pendapatan). Ada banyak metode yang bisa digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan. Ukuran produktivitas karyawan yang paling sederhana yaitu pendapatan per karyawan. Efektivitas karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat maka, pendapatan per karyawan seharusnya juga meningkat.

Pendapatan per karyawan, meskipun merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dipahami mempunyai beberapa keterbatasan, terutama jika terdapat banyak tekanan untuk mencapai target atau sasaran yang ambisius. Proses perhitungan produktivitas karyawan tersebut dapat dilakukan dengan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

#### **Pengertian Rumah Sakit**

Menurut WHO (*World Health Organization*), Rumah Sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (*komprehensif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pencegahan penyakit (*preventif*) kepada masyarakat. Rumah Sakit juga

merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik. Berdasarkan undang-undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, yang dimaksudkan dengan Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang pengukuran kinerja dengan penerapan *balanced scorecard* pada rumah sakit telah banyak diterapkan sebelumnya. Ayuningtyas dalam penelitiannya yang berjudul "Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Gulu Kabupaten Kolaka" menunjukkan penilaian kinerja secara keseluruhan pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Benyamin Guluh dinilai baik. Namun masih perlunya peningkatan terhadap perspektif keuangan dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, kinerja rumah sakit belum dapat dikatakan ekonomis dan efisien dari sisi pembelajaran yang dilakukan. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pelatihan yang diberikan terhadap pegawai rumah sakit dinilai masih kurang sehingga diperlukan pemberian pelatihan yang lebih banyak kepada pegawai rumah sakit agar mampu meningkatkan kualitas kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya dilakukan pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Gulu Kabupaten Kolaka pada tahun 2015, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba pada tahun 2018. Untuk persamaannya penelitian ini sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pada rumah sakit tersebut. Penelitian lain juga pernah dilakukan oleh Fitri Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo. Hasil Penelitian yang disimpulkan adalah kinerja RSUD Lamaddukelleng Kabupaten Wajo yang diukur dengan *balanced scorecard* dan menunjukkan hasil yang baik. Kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik ditandai dengan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, dan kepuasan karyawan yang dilihat dari kuesioner.

Pada perspektif proses bisnis internal, inovasi pelayanan Rumah Sakit terus meningkat dikarenakan jumlah jenis layanan kesehatannya bertambah dari tahun kemarin. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kepuasan pasien yang meningkat dan menunjukkan bahwa RSUD Lamadukelleng cukup baik dalam memberikan pelayanan. Yang terakhir perspektif keuangan yang menggunakan tolak ukur RG (*Revenue Growth*) dan rasio efisiensi yang mana keduanya menunjukkan hasil yang baik dan selalu meningkat dari tahun sebelumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya dilakukan pada RSUD Lamadukelleng pada tahun 2010, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba pada tahun 2018. Kesamaan penelitian ini sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pada Rumah Sakit tersebut.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba mengenai kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* pengukur kinerja organisasi, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan starteginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Pengukuran kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba menggunakan *Balanced Scorecard* periode 2 tahun menunjukkan hasil yang baik. Dengan *balanced Scorecard*, rumah sakit dapat mengukur kinerja rumah sakit dengan lebih komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

### Saran

Saran-saran yang dapat diberikan berkaitan dengan hasil penelitian serta keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya informasi yang diperoleh peneliti yang menjadikan penelitian ini perlu dikaji atau diuraikan untuk mengetahui ukuran lain yang dapat mempengaruhi kinerja *Balanced scorecard*, misalnya budaya organisasi dan sistem informasi.
2. Penelitian ini masih menggunakan data yang terbatas, yaitu hanya menggunakan laporan Realisasi Anggaran dalam mengukur perspektif keuangan, dan juga terbatasnya data-data karyawan. Hal ini dikarenakan, pihak rumah sakit tidak dapat sepenuhnya memberikan data yang dibutuhkan oleh peneliti. Pihak rumah sakit sebaiknya menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis rumah sakit.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ayuningtyas Susanti. 2015. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Gulu Kabupaten Kolaka*. Jurusan Akuntansi.PNUP.
- Fitri We Tenti Pada. 2010, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamadukelleng Kabupaten Wajo*. Jurusan Akuntansi. PNUP.
- Horgnren,M.Datar, dan Foster. 2008. *Akuntansi Biaya*. Edisi 11 jilid 2. Jakarta:PT. Indeks.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategi Info Action Bostom*". Harvard Business School.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahmudi. 2013, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahsun, Mohamad. 2008. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Mulyadi. 2009. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi dan Setyawan Johny. 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Ketiga. UPP-STIM YKPN. Yogyakarta.

Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor per54/PB/2013 *Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan*. Jakarta: Direktur Jendral Pembendaharaan.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta N2004 Tentang Pembendaharaan Negara. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia.

Tunggal, Widjaja Amin. 2009. *Performance Measurement and Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta

Umar Husein. 2009. *Riset Akuntansi*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.  
*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit*.

Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Jilid I, Edisi ke 9. Jakarta ; Binarupa Aksana.