

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT MEDIKA DRAMAGA

Maulana Nur Alim¹, Yohanes Indrayono², Ellyn Octavianty³

^{1,2,3} Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia

Email korespondensi: ¹nuralimmaulana12@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja sebuah rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard* dilihat dari empat perspektif. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari empat perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Setelah dianalisis ternyata keempat perspektif *balanced scorecard* memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa *customer* sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan. Kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan atau peningkatan dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Semakin banyak *customer*, maka pelayanan yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah. Perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan. Hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*; Kinerja; Pengukuran Kinerja; Perspektif; Profit

ABSTRACT

The purpose of this study is to measure the performance of a hospital with a balanced scorecard approach seen from four perspectives. The research was conducted by distributing customer satisfaction and employee satisfaction questionnaires. Overall, the company's performance from the four balanced scorecard perspectives can be said to be good because the company can achieve the standards that have been set. After analysis, it turns out that the four perspectives of the balanced scorecard have a relationship that can be concluded that customers have a great influence on the continuity of the company's performance. Customer satisfaction results in the company making changes or improvements and providing the best service for customers. The more customers, the more services the company provides. Companies will not hesitate to equip their employees with knowledge that is expected to be useful to the company. This will directly increase the company's profitability which affects the company's survival.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Performance; Performance Measurement; Perspective; Profit

PENDAHULUAN

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Dalam mencapai suatu standar organisasi memerlukan sistem manajemen yang baik yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui oleh pihak tertentu mengenai tingkat pencapaian hasil suatu instansi terkait visi suatu perusahaan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati & Mattalata, 2018). Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2022) memiliki arti sesuatu yang dicapai. Kinerja adalah hal yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena kinerja merupakan jawaban atas berhasil atau tidak tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Ini berarti bahwa kinerja perusahaan menjadi pedoman keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, seluruh kinerja perusahaan perlu diukur setiap periode waktu tertentu.

Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja karena dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan. Dengan kemajuan teknologi informasi dan perkembangan ilmu manajemen, sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan cara tradisional dinilai banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Hal ini mendorong Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *balanced scorecard*. Sistem pengukuran ini menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja finansial saja, tetapi juga kinerja non finansial. Aspek non finansial mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja finansial bersumber dari aspek non finansial, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non finansial.

Kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berfokus pada finansial saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan saja mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Menilai keberhasilan perusahaan dan pemberian imbalan atau intensif bagi karyawan, dibutuhkan suatu indikator dalam bentuk pengukuran kinerja perusahaan. Namun selama ini, sebagian besar pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan hanya menitikberatkan pada sisi keuangan saja. Perusahaan dianggap berhasil apabila menghasilkan pencapaian keuangan yang tinggi. Padahal dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya melihat dari keuangan, tetapi dari non keuangan. Berdasarkan analogi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Untuk dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* atau kartu skor berimbang adalah suatu konsep

pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja namun juga memperhatikan aspek non-keuangan (Koesmowidjojo, 2017).

Empat perspektif dalam metode *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dimana perspektif yang pertama yaitu perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan mengukur terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Perspektif ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal yang mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Perspektif keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mempunyai tiga sumber utama yaitu manusia, sistem dan prosedur perusahaan sebagai ukuran untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas (Suryani & Retnani, 2016).

Pengukuran kinerja rumah sakit tidak semudah dilakukan pada organisasi lain yang hanya berfokus pada *profit oriented*. Rumah sakit selain *profit* hal lain yang penting dan perlu diperhatikan adalah pelayanan karena rumah sakit bukan organisasi yang hanya berfokus pada *profit oriented* namun juga pada pelayanan yang diberikan. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan bagi manajer dalam pengukuran kinerja karena tidak didasarkan hanya pada satu sektor saja tetapi dua aspek yaitu aspek finansial yaitu *profit* dan aspek non finansial yaitu pelayanan atau sosial.

Rumah Sakit Medika Dramaga selama ini dalam pengukuran kinerjanya masih menggunakan cara tradisional, yakni mengukur dari tingkat pendapatan yang diperoleh tiap tahunnya dan pengeluaran yang dilakukan serta standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Dalam pengukurannya menekankan pada rasio likuiditas, rasio utang, rasio aktivitas, rasio laba dan rasio pencakupan. Dalam penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan kuisioner dengan beberapa indikator yang ditetapkan oleh Rumah Sakit Medika Dramaga.

Adapun definisi dari pengukuran kinerja tradisional adalah bagaimana pekerja dapat bekerja menghasilkan sesuatu yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pekerja tidak dituntut berinovasi karena ukuran kinerja hanya ditujukan untuk mengendalikan tindakan personal. Pengukuran kinerja tradisional hanya berdasarkan aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Oleh karena itu, kinerja personel yang ada dalam perusahaan hanya diukur pada hal-hal yang berkaitan dengan keuangan (Marwan & Syahputra, 2022).

Tabel 1. Profit Margin RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Profit Margin
2019	20.803.692.903	90.498.849.767	22,89%
2020	19.272.369.700	95.718.324.492	20,13%
2021	22.055.435.837	105.409.126.164	20,92%
2022	23.644.634.759	108.107.649.488	21,87%

Sumber: RS Medika Dramaga (2023)

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa kondisi *profit margin* pada RS. Medika Dramaga dari tahun 2019-2020 mengalami penurunan. Pada tahun 2019 *Profit Margin* RS. Medika Dramaga mengalami penurunan sebesar 2,76%. *Profit Margin* yang rendah atau semakin menurum menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang kurang baik dan kegiatan operasi perusahaan semakin kurang efisien. Hal ini akan

merugikan rumah sakit karena akan sulit memperluas usahanya dan prestasi rumah sakit juga dapat menurun dimasa yang akan datang.

Jika dilihat dari pertumbuhan pendapatan pada RS. Medika Dramaga terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya mulai dari tahun 2019 naik pada tahun 2020 sebesar 5,2% terus mengalami kenaikan kembali pada tahun 2021 sebesar 9,6% dan pada tahun 2022 sebesar 2,6%. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan penjualan pada RS. Medika Dramaga.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terhadap pengukuran kinerja RS Medika Dramaga menggunakan *balanced scorecard*. Diharapkan hasil dari pengukuran tersebut dapat membantu RS Medika Dramaga dalam meningkatkan kinerja manajemen rumah sakit. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat dinilai baik aspek finansial maupun non finansial, sehingga pengukuran kinerja menjadi lebih mencerminkan kinerja Rumah Sakit Medika Dramaga yang lebih baik.

KAJIAN LITERATUR

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Anggraini et al., 2013). Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah sebuah proses penilaian dalam pekerjaan terkait dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya seperti informasi efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Arsenia, 2011). Menurut Mahsun (2006) terdapat empat elemen pokok dalam pengukuran kinerja yaitu 1) menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi; 2) merumuskan indikator dan ukuran kinerja; 3) mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; 4) evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam organisasi menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi & Setiawan, 2007).

Balanced Scorecard mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktivitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional yang di antaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktivitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja keuangan di masa yang akan datang (Syamrin 2012 dalam Wiguna et al., 2019). Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri (2014) bahwa *Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

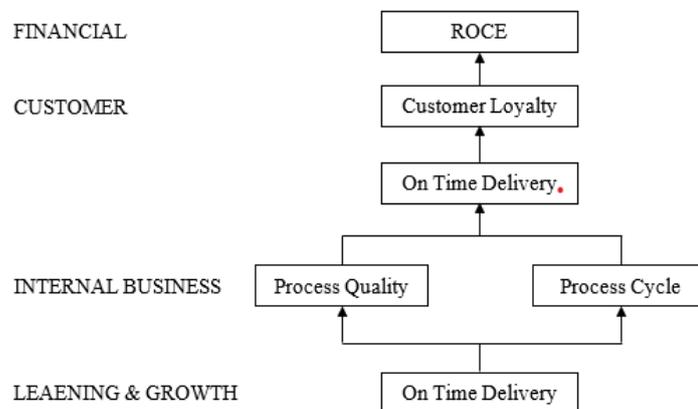
Menurut Kaplan & Norton dalam Funna & Suazhari (2019) tujuan menggunakan fokus ukuran *balanced scorecard* adalah untuk menghasilkan proses-proses manajemen penting, yakni menerjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Manfaat-manfaat pengukuran kinerja *balanced scorecard* adalah 1) mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi; 2)

menyelaraskan sasaran individu dan departemen dengan strategi organisasi, menghubungkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan; 3) mengidentifikasi serta menyelaraskan inisiatif strategi; dan 4) memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk memperbaiki strategi.

Organisasi yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja akan merasakan dampak positif atau keunggulan (Koesmowidjojo, 2017). Keunggulan tersebut antara lain: 1) Memperjelas dan mendeskripsikan visi dan strategi organisasi. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dalam organisasi sangat membantu dalam mempermudah menjelaskan visi dan strategi organisasi melalui empat perspektif yang mendorong organisasi untuk lebih fokus terhadap tujuan utama organisasi; 2) Komprehensif. *Balanced Scorecard* dikatakan komprehensif karena tidak hanya mengukur kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan saja namun juga mengutamakan tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; 3) Koheren. *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat antara sasaran stretegitik lainnya, hal ini dapat memberikan motivasi karyawan dalam mewujudkan sasaran strategik; 4) Terukur. Sasaran strategik yang terukur akan membantu dalam mencapai target. *Balanced Scorecard* dapat mengukur sasaran-sasaran yang sulit sehingga lebih mudah untuk diaplikasikan.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi atau perusahaan dengan cara mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilaian kinerja yang terpisah-pisah yang terdiri dari empat perspektif. Empat perspektif *Balanced Scorecard* meliputi: Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Nawawi, 2006). Keempat perspektif tersebut adalah indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi satu sama lain dan terdapat hubungan sebab akibat.



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

Gambar 1. Hubungan Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Salah satu aspek finansial yang harus diukur untuk mengetahui hasil dari tindakan ekonomi yang telah dilakukan adalah perspektif keuangan. Perspektif keuangan di sini ditujukan untuk menilai tingkat pencapaian target pendapatan dari Rumah Sakit Medika Dramaga dengan menggunakan rasio keuangan. Departemen Kesehatan Republik Indonesia telah memberi indikator-indikator keuangan berdasarkan

Pedoman PKAP Rumah Sakit Perjan, Direktorat Jendral Pelayanan Medik Departemen Kesehatan Republik Indonesia tahun 2002 yaitu untuk *Profit Margin* dikatakan kondisinya Baik jika diperoleh nilai rasio >20% dan untuk *Return on Investment* dikatakan kondisinya Baik jika >7%.

Perspektif Pelanggan

Untuk menilai perspektif pelanggan di Rumah Sakit yang merupakan perusahaan pelayanan jasa pemerintah, dilakukan dengan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan. Teori yang mendukung tentang tingkat kepuasan pelanggan adalah teori *service quality* (SERVQUAL) Valerie Zeithaml yang di dalamnya mencakup pernyataan mengenai *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy* (Parasuraman et al., 1988).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/IV/2011 perspektif bisnis internal dapat diukur dengan standar pengukuran sebagai berikut: 1) BOR adalah presentase 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- 85%; 2) AvLOS adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini di samping 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 6-9 hari; 3) BTO menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai. Secara umum nilai BTO yang ideal antara 40- 50 kali; 4) 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 1-3 hari; 5) NDR digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian > 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar. Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan alat ukur sebagai berikut: 1) Retensi pegawai/*Turn over* pegawai adalah jumlah pegawai tetap Rumah Sakit Mendika Dramaga keluar dibandingkan dengan jumlah keseluruhan dari rumah sakit dalam 1 tahun. Nilai ideal antara 5-10%; 2) Pelatihan karyawan, peningkatan kualitas karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan ataupun seminar yang dapat dinilai baik apabila karyawan mengalami peningkatan maupun penurunan kinerja setelah dilaksanakannya pelatihan maupun seminar. Nilai idealnya antara 50-75%; 3) Pengukuran kinerja untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktifitas, data tangkap, mutu dalam layanan kepada pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan.

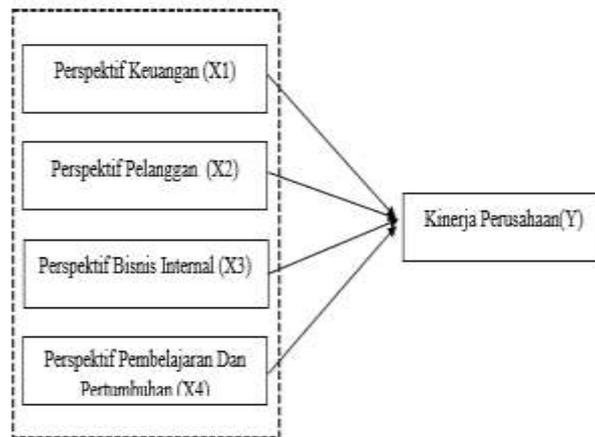
KERANGKA PEMIKIRAN

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah memotivasi seluruh personel perusahaan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan dalam mengimplementasikan strateginya. Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan juga membantu perusahaan menerjemahkan strateginya kepada seluruh tingkatan dalam perusahaan. Fokus *Balanced Scorecard* yang lebih luas ini membawa bisnis ke dimensi strategis jangka panjang dengan tidak hanya melihat kinerja

keuangan jangka pendek, tetapi juga bagaimana perusahaan akan memberikan hasil dan memeriksa “kesehatan strategis” keseluruhan dari perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya memberikan informasi dari empat perspektif yang berbeda, tetapi juga membatasi banyaknya pengukuran yang digunakan. Perusahaan biasanya terus menambahkan pengukuran-pengukuran yang baru setiap kali seorang karyawan atau konsultan memberikan saran yang penting, namun *Balanced Scorecard* mendorong manajer untuk fokus pada beberapa ukuran yang paling kritis.

Untuk mencapai keberhasilan tujuan dan target suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini yang menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *Balanced Scorecard* yang diukur melalui empat perspektif. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah 1) Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menentukan tujuan dan ukurannya; 2) Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan di mana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan; 3) Perspektif Bisnis Internal, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan); 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Laporan keuangan tidak dapat secara tepat menerapkan jenis pengukuran yang dibutuhkan perusahaan saat ini bahkan dalam sektor laba sekalipun. Layanan berkualitas tinggi, intelektualitas, karyawan yang terampil, layanan yang cepat dan andal, dan proses bisnis yang responsif, efisien, dan mudah beradaptasi adalah aset-aset tidak berwujud yang penting, tetapi tidak muncul pada neraca dan tidak mengingatkan karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat dengan nilai sebenarnya dari suatu perusahaan. Peran pendekatan *Balanced Scorecard* dalam hal ini adalah menekankan bahwa pengukuran keuangan dan nonkeuangan merupakan bagian dari sistem yang memberikan informasi kepada setiap bagian perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan keseimbangan antara ukuran eksternal pelanggan dan ukuran internal dari proses bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan juga harus dicapai antara ukuran kinerja masa lalu dan ukuran kinerja yang mendorong masa depan. Oleh karena itu, penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja memungkinkan sistem manajemen strategis dalam mengelola strategi jangka panjang. Bagian penting dari pendekatan *Balanced Scorecard* adalah umpan balik, di mana sebuah perusahaan dapat mengukur di mana ia berada dalam pengembangan strateginya dalam konteks kinerjanya saat ini dan kemungkinan lingkungan bisnis yang berubah. Informasi ini harus memungkinkan manajer puncak untuk menilai apakah perusahaan berada di jalur yang benar dan perubahan apa yang perlu dilakukan, jika ada.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan metode penelitian studi kasus. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran kinerja RS Medika Dramaga menggunakan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Lokasi penelitian pada RS Medika Dramaga yang beralamat di Jl. Raya Dramaga No. KM 7,3 RT 01/RW 06, Margajaya, Kec. Bogor Barat, Kota Bogor, Jawa Barat.

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner dari lokasi penelitian dengan pengelola, pengunjung dan pasien RS Medika Dramaga. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Tabel 2 berikut disajikan rangkuman hasil (*score*) dari kinerja RS Medika Dramaga secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Pada perspektif keuangan yang terdiri dari *profit margin* dan *Return On Investment* menunjukkan penilaian baik. Pada rasio *profit margin* dan *Return On Investment* patut diperhatikan oleh manajemen rumah sakit dengan menerapkan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai pada *profit margin* dan *Return On Investment* dari perspektif keuangan ini di masa yang akan datang.

Hasil penilaian kinerja perspektif pelanggan dalam kurun waktu empat tahun menunjukkan hasil yang baik. RS Medika Dramaga mengalami peningkatan dan memiliki 1837 poin. Indeks kepuasan pasien berada dalam interval 1550–1914 dan berkategori baik.

Hasil penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal mendapatkan rata-rata nilai pada setiap indikator-indikator menghasilkan kategori baik.

Hasil penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kurun waktu empat tahun berkategori baik. Tingkat kepuasan karyawan memiliki 1549 poin dan berada pada interval 1185 – 1549 yang berkategori cukup. Retensi karyawan dan pelatihan karyawan dalam perspektif ini mengalami peningkatan sehingga dikategorikan baik.

Tabel 2. Hasil Penilaian *Balanced Scorecard* RS. Medika Dramaga

Perspektif	Indikator	Realisasi	Standar	Kategori
Keuangan	<i>Profit Margin</i>	21,45%	20%	Baik
	<i>Return on Investment</i>	15,05%	7%	Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1837		Baik
Proses Bisnis Internal	BOR	54,71%	60%	Kurang Baik
	AvLOS	2,82	6	Kurang Baik
	BTO	67,39	40	Baik
	TOI	2,68	1	Baik
	NDR	7,74	<25	Baik
Pembelajaran dan	Retensi Karyawan	6,82%	10%	Baik
	Pelatihan karyawan	88,33%	50%	Baik
Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	1549		Baik

Sumber: Hasil olah data (2023)

Dari total 11 (sebelas) tolak ukur yang digunakan, terdapat 9 (sembilan) tolak ukur yang memenuhi atau mencapai stantar/target yang ditetapkan, sedangkan 2 (dua) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh RS. Medika Dramaga adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \\
 &= \frac{9}{11} \times 100\% \\
 &= 81,8\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan indikator-indikator kinerja sebagaimana tertuang dalam SKEP Dirkesad No. SKEP/448/VII/2004 tanggal 26 Juli 2004 tentang Pedoman Pengukuran Kinerja Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit, interpretasi dari nilai pencapaian kinerja berdasarkan perhitungan seluruh aspek dengan bobot masing-masing dikategorikan sebagai berikut.

Tabel 2. Indikator Nilai Pencapaian Kinerja

No	Nilai Total Pencapaian	Interpretasi
1	86% - 100%	Sangat Baik
2	71% - 85%	Baik
3	55% - 70%	Cukup
4	<55%	Kurang Baik

Total skor pada keempat perspektif yaitu 9, sedangkan indikator penilaian berjumlah 11. Diperoleh rata-rata skor adalah $9/11 = 0,818$ atau 81,8%. Nilai skor tersebut masuk ke dalam kategori kinerja "Baik". Dengan demikian peniaian pengukuran kinerja RS. Medika Dramaga berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* menghasilkan kinerja yang "Baik".

KESIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan bahwa setelah dilakukan pengukuran kinerja terhadap RS Medika Dramaga dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa kinerja

RS Medika Dramaga masuk ke dalam kategori “Baik”. Pengukuran kinerja tersebut dinilai dari empat perspektif.

Dari sisi perspektif Keuangan menunjukkan bahwa capaian kinerja keuangan pada *profit margin* dan *Return On Investment* menunjukkan nilai “Baik”. Jika rumah sakit ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh. Hal tersebut dikarenakan walaupun nilai profit margin dan Return On Investment pada perspektif tergolong baik namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibanding tahun sebelumnya.

Dari sisi perspektif Pelanggan menunjukkan bahwa capaian kinerja perspektif pelanggan yang dihasilkan di tahun 2019-2022 dalam hal kepuasan pasien melalui penyebaran kuisioner menggambarkan hasil yang baik. Dari sisi Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja proses bisnis internal yang dihasilkan di tahun 2019-2022 menggambarkan pertumbuhan yang sangat baik untuk *Bed Turn Over* (BTO), dan hasil yang baik untuk *Turn Over Internal* (TOI), *Net Death Rate* (NDR), *Gross Death Rate* (GDR), sedangkan untuk *Bed Occupancy Rate* (BOR), dan *Average Length of Stay* (AvLOS) mendapatkan hasil yang kurang. Sedangkan dari sisi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja pertumbuhan dan pembelajaran yang dihasilkan di tahun 2019-2022 menggambarkan hasil yang cukup dari segi kepuasan karyawan dan hasil baik dari segi retensi karyawan, sedangkan dinilai sangat baik untuk pelatihan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, L., Zainal, A., dan Prayudi, A. (2013). Pengukuran Kinerja Karyawan Berdasarkan Balance Scorecard pada CV Aneka Elektro Medan. [Skripsi]. Universitas Medan Area.
- Arsenia, V. L. (2011). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang. [Skripsi]. Universitas Diponegoro.
- Bahri, Syamsul. (2014). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Riau Kepri Pekanbaru. [Skripsi]. UIN Suska Riau.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia. (2005). Buku Petunjuk Pengisian, Pengolahan, dan Penyajian Data Rumah Sakit. Jakarta : Depkes RI.
- Funna, H. S. R. dan Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). JIMEKA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi, 4(3), 532-546.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Scorecard. Jakarta: Erlangga.
- Kementerian Kesehatan. (2011). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/MENKES/PER/IV/2011 Tahun 2011 tentang Sistem Informasi Rumah Sakit.
- Koesmowidjojo, S. R. M. (2017). Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Mahsun, M. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPF.
- Marwan, M., & Syahputra, B. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara. IESM Journal (Industrial Engineering System and Management Journal), 3(1), 31-45.
- Mulyadi dan Setiawan, J. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, H. (2006). Manajemen Keuangan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
- Rahmawati, M. R., Hardiyanto, A. T., dan Rahmi, A. (2022). Analisis Kinerja Puskesmas Kemalo Abung Dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2019-2021. [Skripsi]. Universitas Pakuan.
- Samryn. (2012). Akuntansi Manajemen. Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan

Investasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(1).

Wiguna, K. Y., Riswati, R., dan Marliza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. 4(2), 571-584. <https://doi.org/10.32502/jab.v4i2.1956>