

[Paper00044]

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD
PADA RSUP PERSAHABATAN JAKARTA TIMUR**

Muhamad Firmansyah^{1*}, Dewi Susilowati²,

¹Universitas Jenderal Soedirman, muhamad.firmansyah@mhs.unsoed.ac.id

²Universitas Jenderal Soedirman, dewi.Susilowati@unsoed.ac.id

Abstrak

Balanced Scorecard dapat menerjemahkan visi misi organisasi dan strategi kedalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal-bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gambaran pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di RSUP Persahabatan. Metode penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data sekunder yang dipublish oleh RSUP Persahabatan pada tahun 2020 dan 2021. Pada perspektif keuangan indikator pertumbuhan pendapatan mengalami kenaikan sebesar 19,67%. Indikator ROA mengalami kenaikan sebesar 0,41%. Pada perspektif pelanggan mengalami kenaikan sebesar 26,5%. Pada perspektif proses bisnis internal pada proses inovasi, operasional, dan proses layanan internal dikatakan baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan retensi karyawan mengalami penurunan sebesar 25%. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh terhadap kinerja Rumah Sakit. Untuk menghasilkan kinerja yang baik pihak rumah sakit perlu meningkatkan promosi dan kualitas mutu pelayanan untuk meningkatkan akuisisi pelanggan. Dengan meningkatnya akuisisi pelanggan maka pendapatan rumah sakit juga akan meningkat.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard.

Abstract

The Balanced Scorecard can translate an organization's vision, mission and strategy into operational goals and measure performance from four different perspectives. The four perspectives are financial perspective, customer perspective, internal-business process perspective, and learning and growth perspective. The purpose of this study was to determine the description of performance measurement using the Balanced Scorecard method at Persahabatan Hospital. This research method is a qualitative research using secondary data published by the Persahabatan Hospital in 2020 and 2021. From a financial perspective, income growth indicators have increased by 19.67%. The ROA indicator increased by 0.41%. From the customer perspective, there was an increase of 26.5%. From the perspective of internal business processes, the innovation, operational, and internal service processes are said to be good. From the growth and learning perspective as measured by employee retention, it decreased by 25%. The four perspectives of the Balanced Scorecard are very influential on the performance of the Hospital. To produce good performance, the hospital needs to improve promotion and quality of service to increase customer acquisition. With the increase in customer acquisition, the hospital's revenue will also increase

Keywords : Performance Measurement, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Penilaian atau pengukuran kinerja dapat dikatakan menjadi salah satu faktor yang sangat penting untuk sebuah organisasi bisnis dalam rangka memberikan pelayanan bermutu melalui peningkatan kinerja secara berkesinambungan dan peningkatan kualitas SDM. Tujuan utama melakukan pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat lebih baik melayani pelanggan, karyawan, pemilik, dan stakeholder. Menurut (Hidayati 2013) menyatakan bahwa pengukuran keberhasilan penerapan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Sekarang ini masih sering ditemui rumah sakit yang mengukur kinerjanya hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Rumah sakit dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai rumah sakit yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu rumah sakit tidak hanya melihat sisi keuangan, tetapi juga non-keuangan.

Salah satu upaya untuk mengukur kinerja dengan menyeimbangkan pengukuran sisi finansial dan non-finansial dapat dilakukan dengan salah satu metode yang dapat disebut *Balanced Scorecard* (BSC). (Suena 2012) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan metode alat ukur kinerja yang bersifat komprehensif dengan mengkombinasikan perspektif finansial dan perspektif non-finansial. Popularitas dari metode *Balanced Scorecard* yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada bukunya (*The Balanced Scorecard, 1996, Harvard Business School Press*), telah mendorong organisasi-organisasi pelayanan kesehatan untuk tidak hanya memperhatikan analisis-analisis finansial saja, tetapi juga mengembangkan pengukuran aspek yang lain seperti; pasien/pelanggan, finansial, operasi internal bisnis dan area klinik (Gaspersz: 2007:2). Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan merupakan suatu institusi yang kompleks, dinamis, kompetitif, padat moda, padat karya multidisiplin serta dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu berlebih namun rumah sakit selalu konsisten tetap menjalankan misinya sebagai institusi pelayanan sosial. Mengutamakan pelayanan kepada masyarakat dan harus selalu memperhatikan etika pelayanan. Oleh karena itu, untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang dikelompokkan dalam bentuk rencana strategis.

Rumah sakit sebagai salah satu jenis BLU yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat dan menurut Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28H ayat (1) setiap orang berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Oleh sebab itu, ketersediaan pelayanan kesehatan yang merata, bermutu, dan berorientasi kepada kepuasan pasien merupakan salah satu faktor yang harus dipenuhi oleh setiap rumah sakit. Hal ini dapat diartikan bahwa rumah sakit dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut tentu saja rumah sakit harus didukung oleh dan, sumber daya manusia yang bermutu dan profesional serta peralatan yang memadai untuk menunjang keberlangsungan hidup rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Persahabatan merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah yang bertipe A berdasarkan dengan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 514/MENKES/SK/III/2011 dibawah Kementerian Kesehatan Indonesia yang terletak di Rawamangun, Jakarta Timur. RSUP Persahabatan menyelenggarakan berbagai macam pelayanan kesehatan seperti rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, dan pelayanan penunjang lainnya. RSUP Persahabatan juga menjadi rumah sakit pusat rujukan respirasi nasional melalui Keputusan Menteri Kesehatan RI No.HK.02.02/MENKES/566/2016 yang memberikan pelayanan kesehatan secara profesional dan mengutamakan kepuasan dan kepercayaan pasien dalam pelayanan. Karena dari kepuasan dan kepercayaan pasien terhadap pelayanan ataupun kinerja rumah sakit merupakan salah satu kunci keberlangsungan hidup rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Persahabatan memiliki jumlah kunjungan pasien tahun 2021 sebanyak 212.700 pasien. Kemampuan rumah sakit untuk menarik dan mempertahankan pasien baru merupakan sebuah fungsi yang tidak berasal dari produk atau pelayanan itu sendiri, namun juga berkaitan dengan bagaimana organisasi tersebut melayani pasien dan reputasi yang diciptakan rumah sakit baik didalam maupun diluar rumah sakit. Mencari pasien baru lebih sulit dan memerlukan biaya yang lebih mahal dibandingkan bila mempertahankan pasien lama. Selama ini RSUP Persahabatan dalam

mengukur kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian.

Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Kusdiana 2021) berhasil mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang diimplementasikan pada Rumah Sakit Muhammadiyah menunjukkan kinerja perspektif keuangan sudah ekonomis dan efisien pada tahun 2019 - 2021, sedangkan kinerja keuangan juga sudah efektif tahun 2019 - 2021. Kinerja rumah sakit dari perspektif pelanggan untuk persentase retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan sudah baik. Kinerja dari perspektif bisnis internal tahun 2019 - 2021 kurang baik dimana persentase nilai BOR, BTO, TOI, tidak sesuai dengan standar Departemen Kesehatan. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan persentase yang baik pada tahun 2019 - 2021.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja RSUP Persahabatan dari berbagai macam aspek, diantaranya aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi organisasi dan nantinya setelah aspek-aspek finansial dan non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RSUP Persahabatan menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

Adapun dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja rumah sakit guna mendukung peningkatan kualitas kinerja dan meningkatnya pelayanan terhadap pasien maka dengan latar belakang dan penjabaran teori diatas, dapat dirumuskan pokok permasalahan yang ingin diteliti yaitu "Bagaimana Gambaran Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Persahabatan tahun 2021?"

TINJAUAN PUSTAKA

Pengukuran Kinerja

Menurut (Anni dan Aryani 2011: 346) pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantitaskan keefisienan dan keefektifan dari suatu tindakan tersebut. Pengukuran kinerja menunjukkan apakah suatu organisasi telah mencapai target-target yang telah ditentukan pada level strategis dan pada level operasional. Menurut (Muindro 2013: 143) penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Akuntansi manajemen berperan dalam pembuatan indikator kinerja kunci (key performance indicator) dan satuan ukur untuk masing-masing aktivitas yang dilakukan. Menurut (Lailatus dan Ja'far 2018: 4) pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja sering kali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Balance Scorecard

Nawira dalam (Kaplan dan Norton 2001:1) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada stakeholders. Kata *Balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian

(intern dan ekstern). Kata *Scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. Selanjutnya Nawira (Mulyadi 2001:1) mendefinisikan *Balanced Scorecard* berdasarkan asal katanya yaitu *Balanced* (seimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Pengertian *Balanced Scorecard* menurut asal katanya adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan haruslah mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Selain dituntut untuk memuaskan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan (Kaplan & Norton, 2000). Menurut Mahmudi (2005:92) Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut. Pengukuran kepuasan pelanggan menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi. Kepuasan pelanggan menurut teori *service quality* dari Valerie Zaithamal dipengaruhi oleh lima dimensi yaitu: *Tangibel, Reliability, Responsive, Assurance, dan Emphaty*.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perlu identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi. Ukuran proses bisnis internal; berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan dan finansial. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan tradisional berfokus pada pendekatan proses bisnis pada saat ini. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* pada umumnya mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial (Gasperz, 2002:19).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan nilai rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maka diketahui di RSUP Persahabatan dalam variabel kemampuan dan motivasi yaitu dalam kategori setuju, hal ini dikarenakan untuk memotivasi para karyawan di RSUP Persahabatan selalu bekerja sama dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dengan adanya kerja sama tersebut, salah satu motivasi yang ada meskipun dalam pemberian tunjangan masih belum lancar. Seperti yang di kemukakan oleh Ilyas (2002) bahwa reward adalah salah satu bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan, tidak adanya reward dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan berpotensi pada rendahnya komitmen mereka karena komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Perspektif Keuangan

Tema-tema strategis (strategic themes) untuk perspektif finansial yang umum ditampilkan pada tahap

ketiga dari siklus bisnis adalah: pertumbuhan dan keberagaman sumber penerimaan, reduksi biaya dan/atau peningkatan produktifitas, dan utilisasi aset dan/atau strategi investasi (Gasperz, 2005). Pada perspektif finansial manajemen rumah sakit, menurut Sabarguna (2007:29), pada dasarnya penghematan biaya secara otomatis harus sudah menjadi bagian dari pelaksanaan pelayanan dan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dari sisi keuangan. Adapun pelaksanaan biaya di rumah sakit perlu melalui empat tahapan yaitu kesadaran biaya, pemantauan biaya, manajemen biaya, dan hadiah biaya. Hal tersebut biasanya dilakukan rumah sakit yang sedang berusaha meningkatkan jumlah pasien melalui upaya pemasaran yang sedang dilakukan dapat secara simultan mengadakan penghematan sehingga akan memperoleh nilai tambah yang lebih besar untuk lebih memacu pengembangan rumah sakit. Menurut Mahmudi (2005:101), Tujuan perspektif keuangan terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan.

Penelitian Terdahulu

Dalam mendukung hasil dari penelitian ini maka diperlukan adanya penelitian terdahulu, berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang membahas terkait dengan *Balanced Scorecard* diantaranya adalah sebagai berikut ;

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti & Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Kusnadi 2019)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan pengukuran kinerja dengan <i>balanced scorecard</i> . Penerapan <i>balanced scorecard</i> pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indikator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik.

2.	(Rustam 2019)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Suktan DG. Raja Bulukumba	Hasil penelitian menunjukkan secara umum bahwa 1) Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba memungkinkan untuk menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> pengukur kinerja organisasi, karena dengan <i>Balanced Scorecard</i> semua aspek dapat diukur. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> 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 <i>Balanced Scorecard</i> . Dan 2) pengukuran kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> periode 2 tahun menunjukkan hasil yang baik.
3.	(Citradika dan Danang 2021)	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang	Hail Penelitian ini menyatakan rumah sakit perlu membangun partisipasi dan komitmen dari setiap pegawai, hal ini dikarenakan kontribusinya mempengaruhi bagi pencapaian visi dan misi rumah sakit. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> sebagai kerangka kerja dimana pengukuran kinerja dapat diperluas lagi indikator-indikator pada keempat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dengan melakukan penyesuaian atau modifikasi dimana perspektif pelanggan menjadi tujuan akhir.

4.	(Kusdiana 2021)	Analisi Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Muhammadiyah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan sudah ekonomis dan efisien pada tahun 2019 - 2021, sedangkan kinerja keuangan juga sudah efektif tahun 2019 - 2021. Kinerja rumah sakit dari perspektif pelanggan untuk persentase retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan sudah baik. Kinerja dari perspektif bisnis internal tahun 2019 - 2021 kurang baik dimana persentase nilai BOR, BTO, TOI, tidak sesuai dengan standar Departemen Kesehatan. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan persentase yang baik pada tahun 2019 - 2021.
----	-----------------	---	---

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif. Menurut Moleong (2010: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Obyek dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Pusat RSUP Persahabatan yang terletak di Rawamangun Jakarta Timur. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Maret 2022. Rumah sakit ini adalah suatu perusahaan jasa yang terus melakukan upaya efisiensi dan efektifitas sebagai peningkatan kinerja rumah sakit. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada kajian penerapan *Balanced Scorecard* pada rumah sakit dalam menilai kinerja dengan menerjemahkan visi, misi dan strategi rumah sakit guna mencapai tujuan dan sasaran strategi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan dua acuan sumber data, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) dapat berupa opini subyek, hasil observasi melalui wawancara dan kuesioner. Sedangkan data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh peneliti). Adapun langkah-langkah yang digunakan untuk teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. *Key informan* dalam penelitian ini adalah Instalasi Perencanaan dan Evaluasi Rumah Sakit, untuk mendapatkan informasi mengenai data pengembangan inovasi dan operasional Rumah Sakit. Instalasi Sumber Daya Manusia Rumah Sakit, untuk memperoleh data mengenai training yang diberikan bagi pegawai, Instalasi Rawat Jalan dan Instalasi Rawat Inap untuk memperoleh jumlah kamar rumah sakit, serta Instalasi Promosi Kesehatan Rumah Sakit untuk memperoleh profil rumah sakit.

Analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif, yaitu merupakan teknik pengolahan data dengan menggunakan penjelasan rinci berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti. Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data sebagai berikut: 1)Melakukan pengumpulan data rumah sakit seperti gambaran umum, sejarah singkat lokasi rumah sakit, struktur organisasi, visi dan misi, strategi serta informasi-informasi lainnya yang menjelaskan tentang rumah sakit. Kemudian data-data tersebut diolah sesuai dengan teknik pengolahan data yang digunakan untuk proses penelitian. 2)Peneliti mengevaluasi dan mengukur kinerja rumah sakit dengan menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur, serta

diklompokkan kedalam masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspetif pembelajaran dan pertumbuhan. 3)Kemudian peneliti mengukur keempat perspektif tersebut melalui visi, misi, dan strategi yang telah didapat melalui dokumentasi. 4)Memberikan kesimpulan tentang hasil penelitian, dan memberikan saran bagi pihak manajemen rumah sakit setelah proses penilaian telah selesai dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Persahabatan adalah rumah sakit tipe A milik pemerintah dan menjadi rumah sakit pusat rujukan respirasi nasional. RSUP Persahabatan merupakan rumah sakit yang selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk para pasiennya. Visi, Misi, dan Motto dari RSUP Pershabatan adalah sebagai berikut.

Visi : Menjadi Rumah Sakit Berstandar Internasional dengan Unggulan Respirasi.

Misi : 1)Melaksanakan pelayanan kesehatan yang berorientasi pada mutu dan keselamatan berbasis teknologi terkini, 2)Melaksanakan fungsi Rujukan Respirasi Nasional, 3)Melaksanakan tata kelola berstandar Internasional, ramah lingkungan dan efisien, 4)Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pelatihan bidang kedokteran dan kesehatan.

Motto : Melayani secara bersahabat

Pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya tentang perspektif finansial tetapi mengukur tentang perspektif non finansial, dalam hal ini dapat membantu manajemen rumah sakit untuk memajukan kinerja yang ada pada rumah sakit tersebut. Karena *Balanced Scorecard* merupakan hasil pengukuran yang ditinjau secara komperhensif, koheren, dan seimbang antara pengukuran finansial dan non finansial.

Berikut merupakan pengukuran kinerja dari RSUP Persahabatan yang diukur dengan menggunakan empat perpektif yang ada pada metode *Balanced Scorecard* yaitu :

Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan merupakan hal sangat penting karena dalam kinerja keuangan ini merupakan suatu bentuk yang diperoleh dari rumah sakit atas segala macam aktivitas selama periode tertentu. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah rumah sakit itu memberikan peningkatan atau tidak pada laba rumah sakit. Adapun tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan sebagai berikut:

Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan dalam perspektif keuangan dihitung dengan membandingkan antara prosentasi kenaikan pendapatan dari periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya. Perhitungannya tersebut ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 2
 Pertumbuhan Pendapatan RSUP Persahabatan
 Tahun 2020-2021

Tahun	Total Pendapatan (Rp)	Pertumbuhan Pendapatan (%)	Kecenderungan Penerimaan Pertahun
2020	Rp 542.827.028.394,-	8 %	-
2021	Rp 559.751.479.713,-	19,67%	Naik

Sumber : data sekunder diolah, 2022

Berdasarkan tabel 2, ditunjukkan bahwa RSUP Persahabatan mengalami peningkatan pendapatan pada tahun 2020-2021. Pada tahun 2020 tingkat pendapatan sebesar 8% sedangkan pada tahun 2021 tingkat pendapatan sebesar 19,67%, yang artinya tingkat pendapatan mengalami peningkatan sebesar 11,67%. Peningkatan pendapatan ini dikarenakan adanya jumlah kunjungan instalasi rawat jalan dan rawat inap pada RSUP Persahabatan mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2021 RSUP Persahabatan telah membuka kembali pelayanan kesehatan non-covid. RSUP Persahabatan pada tahun 2020 ditunjuk sebagai pusat rujukan covid nasional sehingga hanya melayani pasien-pasien yang terkonfirmasi virus covid-19.

Return On Asset (ROA)

Return On Asset digunakan perusahaan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari aktiva yang digunakan. Dari penelitian pada RSUP Persahabatan, dihasilkan *Return On Asset* (ROA) untuk tahun 2020 sampai 2021 seperti pada tabel 2.

Tabel 3
Return On Asset (ROA)
RSUP Persahabatan

Tahun 2020-2021			
Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Asset (Rp)	ROA(%)
2020	Rp 43.426.162.271	Rp 4.091.170.523.250	1,06%
2021	Rp 16.924.451.319	Rp 4.104.401.802.424	0,41%

Sumber : data sekunder diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa *Return On Asset* (ROA) selama tahun 2020-2021 mengalami penurunan, besarnya *Return On Asset* (ROA) RSUP Persahabatan dipengaruhi oleh laba bersih dan total aktiva, meskipun total asset mengalami kenaikan setiap tahunnya tetapi pada laba bersih menunjukkan penurunan pada tahun 2020-2021. Sehingga *Return On Asset* (ROA) pada tahun 2020 sebesar 1.06% dan mengalami penurunan pada 2021 sebesar 0,41%. Penurunan *Return On Asset* (ROA) disebabkan oleh adanya laba bersih yang menurun sementara total asset semakin naik setiap tahunnya, penurunan laba ini juga dipengaruhi oleh pandemi covid-19 dimana RSUP Persahabatan yang menutup pelayanan non covid pada saat pandemi tahun 2020 sampai pertengahan tahun 2021.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan ini mempunyai cara yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk atau jasa yang berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual baik melebihi dari pesaing.

Tabel 4
Jumlah Kunjungan Pasien
Tahun 2020-2021

Tahun	Jumlah Pasien	Keterangan
2020	168.130 pasien	-
2021	212.700 pasien	Naik 26,5%

Sumber : data sekunder diolah, 2022

Dari tabel 4 di atas menunjukkan untuk total kunjungan pasien di tahun 2020 adalah sebesar 168.130 pasien dan pada tahun 2021 sebesar 212.700, ini menunjukkan peningkatan sebesar 26,5%. Hal ini terjadi karena pada tahun 2020 RSUP Persahabatan ditunjuk menjadi rumah sakit rujukan covid nasional

sehingga pasien-pasien khawatir untuk datang ke RSUP Persahabatan. Pada tahun 2021 RSUP Persahabatan telah membuka kembali pelayanan kesehatan non-covid dan kunjungan pasien bertambah karena adanya adaptasi kebiasaan baru saat pandemi covid-19 dengan menerapkan protocol kesehatan yang ketat.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam mencapai produk atau jasa dan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Perspektif ini dibagi menjadi 3 tahap diantaranya adalah :

2) Proses Inovasi

RSUP Persahabatan telah mengeluarkan inovasi baru yang akan digunakan dalam penilaian pada proses bisnis internal. Inovasi tersebut berupa suatu program-program diantaranya lain seperti telemedicine pasien, webinar awam edukasi, operasi transplantasi paru, dan operasi osteosarcoma. RSUP Persahabatan mengeluarkan terobosan berupa program telemedicine bagi pasien yang akan berkonsultasi berobat dengan dokter dimasa pandemi covid-19 tanpa harus datang ke rumah sakit, hanya perlu melakukan konsultasi secara virtual melalui zoommeeting dengan dokter yang sudah dipesan oleh pasien.

Selain itu program webinar awam edukasi untuk pasien dan masyarakat telah dilakukan untuk memberikan edukasi seputar kesehatan pada masa pandemi covid-19 ini seperti bagaimana melakukan isolasi yang benar, bagaimana protokol kesehatan yang baik, dsb. Dengan program-program tersebut diharapkan mampu meningkatkan kunjungan pasien

3) Proses Operasional

RSUP Persahabatan telah menjalankan proses operasionalnya dengan baik. Dimana rumah sakit ini telah terdapat pemeriksaan *cardiopulmonary exercise test* (CPET) untuk memeriksa kondisi kesehatan paru-paru, adanya ruang isolasi untuk kasus-kasus phenomonia viral, selain itu rumah sakit ini juga dilengkapi peralatan kesehatan yang lengkap dan canggih sehingga memaksimalkan kinerja dokter dalam melakukan pelayanan kesehatan kepada pasien. Kemudian kemudahan sistem pembayaran, penanganan rumah sakit pada pasien gawat darurat menerapkan SPO yang telah ditetapkan, dan keramahan karyawan rumah sakit. Adapun perbaikan yang dilakukan pihak rumah sakit yaitu dengan keluhan-keluhan seperti disarana dan prasarana yang sebelumnya dirasakan oleh pasien. Maka RSUP Persahabtan terus berusaha menjadi lebih baik lagi dengan melakukan perbaikan-perbaikan yang dikeluhkan oleh pasien sehingga pasien nyaman menjalani perawatan dirumah sakit.

4) Proses Layanan Internal

Dalam proses internal ini pengukrannya yaitu dengan sanitasi lingkungan seperti berikut:

a) Penyediaan Air bersih. Sumber air yang digunakan ialah menggunakan air bersih perpipaan, dimana air ini dipakai dalam kegiatan sehari-hari di RSUP Persahabatan. Dalam hal ini air perpipaan yang ada di RSUP Persahabatan dinyatakan bersih oleh Permenkes RI No. 416/ Menkes/ Per/ IX/ 1990 Tentang Syarat Air Bersih dan hasil secara fisik, biologi serta kimia air bersih yang ada dirumah sakit telah memenuhi syarat yang dianjurkan. Pemeriksaan air bersih di RSUP Persahabatan dilakukan dalam 6 bulan sekali.

b) Pengelolaan Air Limbah. Limbah cair yang dihasilkan oleh rumah sakit diambil di outlet IPAL RSUP Persahabatan. Limbah cair ini diperoleh dari kegiatan sehari-hari rumah sakit seperti kegiatan rawat jalan, instalansi penunjang, tinja dan sebagainya yang akan diolah secara sentral di IPAL. Untuk pengelolaan air limbah ini dilakukan 3 bulan sekali pemeriksaan. Dalam hal ini pengelolaan air limbah yang ada dirumah sakit memenuhi baku mutu ALRS.

c) Kesehatan Lingkungan. Dalam hal ini yang terkait ialah makanan dan minuman yang disajikan dari pihak rumah sakit kepada pasien. Makanan yang disajikan oleh rumah sakit telah memenuhi syarat sesuai dengan Kepmenkes RI No. 1204/Menkes/Sk/X/2004 tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Rumah Sakit. Makanan yang diujikan antara lain perkedel daging dan orek tempe dalam pengujian makanan itu sudah memenuhi syarat yang diajukan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam metode *Balanced Scorecard* ini adalah kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Perspektif ini sangat penting karena organisasi terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini diukur dengan menggunakan retensi karyawan, produktivitas kerja dan diklat serta seminar yang diikuti oleh karyawan guna menambah wawasan kepada karyawan.

Tabel 5
Retensi Karyawan
RSUP Persahabatan
Tahun 2020-2021

Tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah Karyawan	Prosentase
2020	20	2.078	-
2021	15	2.125	Turun 25%

Sumber : data sekunder, diolah 2022

Dari tabel 5 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2020 sebanyak 20 orang dan pada tahun 2021 sebanyak 15 orang dari data tersebut menunjukkan adanya penurunan sebesar 25%. Dalam hal ini keluarnya karyawan disebabkan oleh karena faktor karyawan BLU tetap dan BLU kontrak yang memiliki masa kerja sudah lama namun tidak adanya pengangkatan menjadi pegawai negeri sipil (PNS).

Produktivitas Kerja

Tabel 6
Produktivitas Kerja RSUP Persahabatan
Tahun 2020-2021

Tahun	Jumlah Pendapatan (Rp)	Jumlah Karyawan	Produktivitas Kerja (%)
2020	Rp 542.827.028.394,-	2.078	25%
2021	Rp 559.751.479.713,-	2.125	26%

Sumber : data sekunder, diolah 2022

Dari tabel 6 menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan pada tahun 2020-2021 mengalami kenaikan sebesar 1%. Hal ini dikarenakan banyaknya pengaruh dari kenaikan pendapatan yang diperoleh rumah sakit pada tahun 2021 dan diiringi dengan jumlah kenaikan karyawan pada tahun 2021 yang ada di rumah sakit.

Diklat dan Seminar

Diklat dan seminar yang diikuti karyawan digunakan untuk mengetahui kemampuan rumah sakit dalam melakukan kegiatan pelatihan dan pendidikan bagi para tenaga medisnya untuk ketrampilan serta untuk proses pembelajaran. Pada tahun 2020 diklat yang diikuti oleh karyawan RSUP Persahabatan sebesar 43 jenis program yang diikuti sebesar 54 peserta karyawan, pada tahun 2021 meningkat yaitu 48 program yang diikuti sebesar 82 peserta karyawan, peningkatan ini dikarenakan karyawan perlu untuk penambahan wawasan dan pengetahuan berguna bagi kemampuan karyawan saat menangani pasien yang membutuhkan.

Peningkatan jumlah peserta pada tahun 2021 disebabkan karena pada tahun itu program yang

diikuti membutuhkan pengetahuan luas bagi seluruh karyawan sehingga karyawan banyak yang diikutsertakan dalam program tersebut. Namun peningkatan program tersebut sudah dapat dikatakan baik karena RSUP Persahabatan sudah mampu meningkatkan motivasi pegawainya dalam mengikuti pelatihan yang ada.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan:

1. Penerapan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan pengukuran 4 perspektif dalam pencapaian visi dan misi pada RSUP Persahabatan dikatakan baik. Dalam hal ini RSUP Persahabatan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerjanya sebagai pencapaian visi dan misi.
2. Pada perspektif keuangan indikator yang diperhitungkan yaitu pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas, hal ini sudah dikatakan baik, karena mengalami kenaikan pada tahun 2021.
3. Pada perspektif pelanggan indikator yang diperhitungkan yaitu kunjungan pasien. Hal ini sudah dikatakan baik karena kunjungan pasien mengalami kenaikan di tahun 2021.
4. Pada perspektif proses bisnis internal sudah dikatakan baik karena sudah tercantum pada visi dan misi RSUP Persahabatan yaitu Menjadi Rumah Sakit Berstandar Internasional dengan Unggulan Respirasi.
5. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dikatakan baik karena sudah sesuai dengan visi dan misi RSUP Persahabatan yaitu Melaksanakan pendidikan, penelitian, dan pelatihan bidang kedokteran dan kesehatan.
6. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pihak RSUP Persahabatan sudah dapat meningkatkan keahlian karyawan sehingga karyawan bisa mengembangkan inovasi-inovasi baru dan pelayanan yang diberikan pada pasien sangat ramah. Selanjutnya inovasi dan pelayanan yang ramah akan menghasilkan kepuasan pasien sehingga semakin banyak pasien yang berkunjung dan pada akhirnya pendapat setiap tahunnya mengalami kenaikan yakni ditunjukkan pada perspektif keuangan.

Saran

Pihak rumah sakit sebaiknya menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya, karena *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang seimbang dan koheren sehingga dapat mengevaluasi kinerja rumah sakit untuk mencapai visi dan misinya. Dalam perspektif keuangan seharusnya pihak rumah sakit selalu mengembangkan inovasi-inovasi terbaru sehingga semakin banyak pasien yang berkunjung ke rumah sakit maka akan mempengaruhi pendapatan dan laba yang dihasilkan setiap tahunnya mengalami kenaikan. Serta meningkatkan kembali sarana dan prasarana sehingga pasien merasa nyaman dalam melakukan perawatan kesehatan.

REFERENSI

Jurnal

- Citradika, dan danang. 2021. "IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KAB. BATANG." *Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang* 6 (1): 38–46.
- Hidayati, at all. 2013. "Analisis Kinerja Instalasi Farmasi Rsud Kanjuruhan Kabupaten Malang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard." *Jurnal Manajemen Dan Pelayanan Farmasi* 3 (3): 191–96.
- Kusdiana, at all. 2021. "ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT BERDASARKAN BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH." *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* 2 (2).
- Kusnadi, at all. 2019. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja." *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Bisnis* 4 (2): 571. <https://doi.org/10.32502/jab.v4i2.1956>.
- Rustam, at all. 2019. "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba." *Invoice : Jurnal Ilmu Akuntansi* 1 (1): 1–22. <https://doi.org/10.26618/inv.v1i1.2010>.

Suena, at all. 2012. "Analisis Kinerja Pt. Arjuna Yoga Sakti Berdasarkan Metode Balanced Scorecard Analysis."
Jurnal Manajemen Dan Pelayanan Farmasi vol.2.

Buku

- Anni, Krismiaji dan, and Aryani. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: UPP-STIM YKPN.
- Gaspersz V. (2002). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia
- Gaspersz, Vincent. 2006. *sistem Terintegrasi: balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia, Cetakan Kedua Jakarta.
- Ilyas, Y. 2002. *Kinerja: Teori, Perilaku Dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Jakarta
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Lailatus Sa'adah, Moh. Ja'far SM. 2018. *Balanced Scorecard: Teori Dn Aplikasi Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perpektif Kepuasan Pelanggan, Perpektif Proses Dan Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan, Implementasi Balanced Scorecard Pada Studi Kasus*. Yogyakarta: Deeppublish. https://pustaka.mitraneutra.or.id/sdm_downloads/balanced-scorecard-teori-dan-aplikasi/.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YLPN
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sabarguna, Boy. 2007. *Manajemen Keuangan Rumah Sakit*. Yogyakarta :Konsorsium RS Jateng-DIY
- Renyowijoyo., Muindro. 2013. *Akuntansi Sektor Publik. Organisasi Non Laba. Ed 3*. Jakarta: Mitra Wacana Media. <https://www.mitrawacanamedia.com/akuntansi-sektor-publik-non-laba-edisi-3>.