

ANALISIS PENILAIAN KINERJA RS XXX DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Tri Retno Wasis^{1*}, Siti Maghfiroh²

^{1*} Universitas Jenderal Soedirman, tri.wasis@mhs.unsoed.ac.id

² Universitas Jenderal Soedirman, siti.maghfiroh@mhs.unsoed.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penilaian kinerja RS dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Objek penelitian ini adalah rumah sakit swasta di Purbalingga. Metode penelitian yang dilakukan adalah metode penelitian kuantitatif studi kasus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dokumentasi laporan keuangan untuk data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan penilaian kinerja rumah sakit dari ke empat perspektif *balanced scorecard* adalah cukup baik. Dapat ditarik kesimpulan bahwa : (1) perspektif keuangan baik dilihat dari rasio keuangan yang sesuai dengan kriteria; (2) perspektif pelanggan cukup baik didukung oleh hasil perhitungan retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan; dan (3) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik karena berdasarkan data diklat SDM mengenai retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

Kata Kunci: penilaian kinerja, *balanced scorecard*

Abstract

This study aims to determine to the hospital's performance assessment with the Balanced Scorecard approach. The object of this research is a private hospital in Purbalingga. The research method used is a case study quantitative research method. This study's data collection techniques used financial statement documentation for secondary data. The results showed that the hospital's performance assessment from the three balanced scorecard perspectives was quite good. It can be concluded that : (1) the financial perspective is good in terms of financial ratios following the criteria; (2) the customer perspective is quite good based on the result of the calculation of customer retention and customer acquisition; and (3) the perspective of growth and learning is quite good because based on HR training data regarding employee retention and employee training.

Key Words: *performance, balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Tuntutan kebutuhan masyarakat akan pelayanan di bidang kesehatan semakin tinggi, hal ini menuntut perusahaan jasa di bidang rumah sakit agar mampu memberikan pelayanan terbaik dan menciptakan inovasi di tengah persaingan rumah sakit saat ini. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang baik dari segi finansial ataupun non finansial merupakan ciri dari perusahaan yang kompetitif. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan terobosan dalam proses bisnis internalnya sebagai dari upaya untuk menghasilkan jasa yang sesuai kebutuhan masyarakat saat ini.

Balanced Scorecard merupakan salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya baik dari segi keuangan dan non keuangan, dan dibagi menjadi empat perspektif. Perspektif yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu aspek keuangan atau

finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal serta aspek proses pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut Kaplan dan Norton (1996 : 144), *balanced scorecard* harus menjelaskan strategi unit bisnis keseluruhan, dengan menggunakan ukuran hasil dengan faktor kinerja melalui serangkaian hubungan jika maka. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2009) *balanced scorecard* adalah sistem manajemen kinerja strategi terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan, ukuran kinerja dan strategi organisasi.

Rumah Sakit XXX merupakan rumah sakit swasta yang tengah berkembang di Purbalingga. Sebagai rumah sakit swasta, Rumah Sakit XXX harus mempunyai strategi khusus dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Hal ini dikarenakan rumah sakit swasta di Purbalingga lainnya memiliki daya tarik lebih baik. Strategi pemasaran dan penambahan layanan penunjang yang belum pernah ada di rumah sakit swasta sebelumnya di Purbalingga sudah diterapkan di rumah sakit swasta lainnya. Strategi pemasaran via jejaring media sosial sangat berpengaruh terhadap penambahan jumlah kunjungan pasien. Strategi tersebut dilakukan dalam menghadapi persaingan rumah sakit swasta di Purbalingga yang semakin berkembang dinamis. Strategi disusun dalam rencana strategis perusahaan yang meliputi visi, misi, tujuan, sasaran dan indikator keberhasilan. Penyusunan dan pengimplementasian program kerja dan inovasi bisnis yang diberikan rumah sakit agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan agar pelanggan dalam hal ini pasien memberikan kepercayaan yang semakin meningkat.

Menurut Risma Wira Bharata, dkk (2019) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dapat diterapkan dan digunakan dalam penilaian kinerja perusahaan. Selain itu Menurut Sri Wulan (2019) hasil penelitian menunjukkan ke empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dinilai dengan menggunakan *balanced scorecard*. Sesuai dengan uraian latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk meneliti Analisis Penilaian Kinerja RS XXX dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi sejauh mana peranan dari penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Penerapan perspektif dalam *balanced scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran guna menunjang kinerja pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan atau organisasi dalam periode tertentu dan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu (Irham Fahmi, 2010 : 2). Sedangkan menurut Muhamad Mahsun (2013 : 25), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program yang dibuat dalam sebuah kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu perusahaan. Dari berbagai pendapat diatas disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau pencapaian yang dicapai oleh individu atau kelompok di dalam perusahaan baik bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang bertujuan untuk mewujudkan realisasi visi dan misi organisasi melalui perencanaan dalam satu periode waktu tertentu.

Perusahaan yang ingin mengetahui kinerja dari perusahaan sudah tercapai atau belum harus melakukan pengukuran dan penilaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target – target tertentu yang telah ditetapkan dalam tujuan strategi organisasi (Lohman dalam Muhamad Mashun (2013 : 25). Sedangkan menurut Moeherino (2009 : 93), pengukuran kinerja yang secara ringkas dapat disimpulkan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran – sasaran atau tujuan program evaluasi. Dari berbagai pendapat diatas disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan terhadap manajemen dan karyawan dengan cara pengumpulan data yang relevan dengan sasaran atau tujuan program evaluasi yang

ditentukan sebelumnya.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Irham Fahmi, 2010 : 209). Sedangkan menurut Ihyual Ulum (2012 : 45), *balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*. Dari dua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, *balanced scorecard* adalah pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi di dalam perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Hadari Nawawi (2006 : 219), mengatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan organisasi di dalam perusahaan. Kinerja keuangan sangat penting dalam operasional bisnis lingkungan sebuah organisasi di dalam perusahaan, terutama yang menyangkut laba yang merupakan satu – satunya unsur yang dapat digunakan dalam mendukung perwujudan tujuan strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi organisasi di dalam perusahaan sekarang dan di masa mendatang.

2. Perspektif Konsumen

Dalam perspektif konsumen, perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggan. Yang harus mendapat perhatian dari perspektif ini yaitu :

- Retensi pelanggan
Tolak ukur retensi pelanggan usaha organisasi di dalam perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya sebagai konsumen tetap, dengan memiliki *brand loyalty* yang tinggi.
- Akuisisi pelanggan
Digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil untuk menarik pelanggan – pelanggan baru.

3. Perspektif Bisnis Internal

Tolak ukur perspektif proses bisnis internal untuk mengetahui kegiatan dalam proses produksi sebagai usaha yang bersifat internal agar dapat memberikan nilai sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan serta pemilik organisasi di dalam perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengetahui tiga aspek sebagai berikut :

- Retensi Karyawan
Tolak ukur ini bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati atau menguntungkan perusahaan.
- Tingkat pelatihan karyawan
Tolak ukur ini digunakan untuk mengukur seberapa banyak rumah sakit dalam memberikan pelatihan terhadap karyawannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus pada RS XXX. Studi kasus merupakan salah satu penelitian secara terinci dan mendalam tentang suatu program dan aktivitas. Penelitian menggunakan metode studi kasus untuk mengetahui bagaimana kinerja RS XXX dengan pendekatan *balanced*

scorecard. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menganalisis data dari hasil jawaban kuesioner responden dan data – data yang diperoleh dalam pengumpulan data.

Metode yang digunakan adalah metode wawancara langsung untuk memperoleh data primer secara langsung dari sumber. Metode ini menggunakan pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden dalam hal ini karyawan rumah sakit. Data diperoleh dari data sekunder yang diperoleh dari bagian keuangan, kepegawaian dan diklat RS XXX. Data ini merupakan data yang diambil di tahun 2020 sampai dengan tahun 2021. Analisis data menggunakan pendekatan *balanced scorecard* menurut tiga perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan terkait analisis penilaian kinerja RS XXX dengan pendekatan *balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa dilihat dari tiga perspektif *balanced scorecard* dikatakan cukup baik.

1. Perspektif Keuangan

Tabel 1. NPM, ROI, Rasio Efektivitas & Efisiensi RS XXX

Tahun	NPM	ROI	Rasio Efektivitas	Rasio Efisiensi
2020	0,76%	0,48%	113,44%	92,42%
2021	19,53%	15,50%	114,02%	74,56%

Sumber Data : Sekunder (Bagian Keuangan)

- a. *Net profit margin* digunakan untuk mengetahui besar kecilnya dari laba bersih antara pendapatan. Data pada tahun 2020 adalah sebesar 0,76% kemudian meningkat pada tahun 2021 sebesar 19,53%. Hal ini berarti kinerja perspektif keuangan dilihat dari indikator *net profit margin* dikatakan baik. Dengan demikian, rumah sakit memiliki kemampuan yang baik dalam memperoleh laba dari pendapatan. Dimana semakin tinggi tingkat NPM semakin baik operasional perusahaan.
- b. *Return on investment* menggambarkan kemampuan rumah sakit dalam menggunakan modal yang diinvestasikan dalam semua asset untuk memperoleh laba bersih. Pada tahun 2020 ROI sebesar 0,48% meningkat menjadi 15,50% pada tahun 2021. Hal ini berarti kinerja perspektif keuangan dilihat dari indikator ROI dikatakan baik. Dengan demikian rumah sakit mampu mengelola modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih.
- c. Rasio efektivitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan rumah sakit untuk mencapai target pendapatan. Data menunjukkan di tahun 2020 rasio efektivitas sebesar 113,44% kemudian mengalami peningkatan di tahun 2021 sebesar 114,02%. Hal ini berarti kinerja perspektif keuangan dilihat dari indikator rasio efektivitas dikatakan cukup baik. *Trend* rasio efektivitas yang tidak signifikan menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit belum bisa merespon kebutuhan layanan pelanggan dengan baik.
- d. Rasio efisiensi merupakan rasio yang menggambarkan penurunan biaya operasional yang menyangkut pendapatan yang digunakan rumah sakit. Data menunjukkan di tahun 2020 rasio efisiensi sebesar 92,42% mengalami penurunan di tahun 2021 sebesar 74,56%. Hal ini berarti kinerja perspektif keuangan dilihat dari indikator rasio efisiensi dikatakan kurang baik. Dari hasil observasi penurunan rasio efisiensi disebabkan kurang adanya strategi manajemen rumah sakit dalam melakukan evaluasi rasio – rasio keuangan di rumah sakit dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan

Kunjungan pasien rawat jalan meningkat setiap tahun dari 2020 sampai tahun 2021 dengan peningkatan sebesar 24% atau sebesar 7.013 pasien. Kunjungan pasien rawat inap meningkat dari tahun 2020 sampai tahun 2021 sebesar 1.954 pasien atau 29%. Peningkatan kunjungan pasien rawat jalan dan rawat inap di tengah pandemi covid-19, disebabkan rumah sakit terus meningkatkan *brand* strategi rumah sakit yang bebas covid-19 sehingga pasien merasa aman saat berobat ke rumah sakit. Dilain sisi, rumah sakit tetap melakukan protokol kesehatan dengan melakukan *skinning* pasien baik rawat jalan dan rawat inap.

Tabel 2. Kunjungan Rawat Jalan dan Rawat Inap RS XXX

Tahun	Rawat Jalan	Rawat Inap
2020	28.768	6.789
<u>2021</u>	<u>35.781</u>	<u>8.743</u>

Sumber Data : Sekunder (Bagian Keuangan)

Tabel 3. Retensi Pelanggan dan Akuisisi Pelanggan RS XXX

Tahun	Retensi Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2020	82,47%	36,22%
<u>2021</u>	<u>62,56%</u>	<u>37,44%</u>

Sumber Data : Sekunder (Bagian Keuangan)

- a. Dari tabel diatas, tingkat retensi pelanggan di RS XXX pada tahun 2020 – 2021 adalah kurang baik. Retensi pelanggan mengalami penurunan di tahun 2021 sebesar -19,91% dari tahun 2020 di angka 82,47%. Pada industri rumah sakit, retensi pelanggan akan tercapai jika pasien lama kembali untuk melakukan pelayanan kesehatan, tetapi mereka datang tidak dengan penyakit yang sama. Melainkan untuk pengobatan lebih lanjut atau *medical check up* kesehatan dan lainnya. Dengan demikian kinerja RS XXX belum mampu mempertahankan pasien lamanya. Hal ini disebabkan pihak manajemen rumah sakit belum melakukan evaluasi secara signifikan terkait analisis layanan pelanggan. Selain itu pihak rumah sakit belum mengembangkan strategi promosi dan program lainnya.
- b. Data akuisisi pelanggan menunjukkan peningkatan dari tahun 2020 ke tahun 2021 sebesar 1,22%. Dimana akuisisi pelanggan pada tahun 2020 sebesar 36,22% dan tahun 2021 sebesar 37,44%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat akuisisi pelanggan dapat dikatakan cukup baik. Namun demikian kinerja RS XXX kurang mampu menarik pelanggan baru, karena kenaikan tidak terlalu signifikan. Kurangnya kenaikan ini dikarenakan rumah sakit belum mampu melakukan strategi promosi kepada pasien sesuai dengan pasar rumah sakit. Dengan menurunnya tingkat akuisisi pelanggan, maka akan semakin rendah pendapatan rumah sakit. Hal ini berpengaruh kepada profitabilitas rumah sakit.

3. Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran

Tabel 4. Retensi Karyawan dan Tingkat Pelatihan Karyawan RS XXX

Tahun	Retensi Karyawan	Tingkat Pelatihan Karyawan
2020	3,60%	94,59%
<u>2021</u>	<u>0,71%</u>	<u>92,53%</u>

Sumber Data : Sekunder (Bagian Diklat)

- a. Berdasarkan data diatas tingkat retensi karyawan mengalami penurunan sebesar -2,89%, dimana di tahun 2020 sebesar 3,60% dan di tahun 2021 sebesar 0,71%. Tingkat retensi karyawan dikatakan cukup baik, karena mengalami penurunan dari tahun 2020 ke tahun 2021. Hal ini disebabkan turunnya karyawan yang keluar dari rumah sakit. Namun, pihak rumah sakit

tetap perlu melakukan evaluasi terhadap retensi karyawan agar dapat mengetahui penyebab dari keluarnya karyawan di tahun sebelumnya. Mengingat belum adanya evaluasi terkait retensi karyawan di RS XXX.

- b. Berdasarkan data diatas tingkat pelatihan karyawan mengalami penurunan sebesar -2,06%, dimana di tahun 2020 sebesar 94,59% dan di tahun 2021 sebesar 92,53%. Tingkat pelatihan karyawan dikatakan kurang baik, karena mengalami penurunan dari tahun 2020 ke tahun 2021. Hal ini disebabkan pihak rumah sakit belum mampu meningkatkan pemerataan pelatihan karyawan. Pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dalam melakukan tugas, sehingga rumah sakit mampu mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan penilaian kinerja RS XXX dengan pendekatan *balanced scorecard* cocok di implementasikan di rumah sakit. Hal ini dikarenakan dalam penelitian ini diperoleh hasil sesuai dengan ke tiga dari empat perspektif *balanced scorecard*. Hasil yang diperoleh terkait kinerja RS XXX dapat dikatakan cukup baik. Dari perspektif keuangan diperoleh hasil baik, dari perspektif pelanggan diperoleh hasil cukup baik dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil cukup baik. Rumah Sakit XXX harus terus melakukan evaluasi untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik.

REFERENSI

- Hadari Nawawi. (2006). Manajemen Keuangan. Yogyakarta : *Gadjah Mada University Press*.
- Hendrawan Suprpto, dkk. (2012). Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada Perusahaan. Yogyakarta : Bumi Aksara.
- Ilhyaul Ulum. (2012). Audit Sektor Publik Suatu Pengantar. Jakarta : Bumi Aksara. Irham Fahmi. (2010). Manajemen Kinerja. Bandung : Alfabeta.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Terjemahan). Jakarta : Erlangga.
- Moeherino. (2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor : Ghalia Indonesia. Muhamad Mahsun. (2013). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : BPF.
- Risma Wira Bhrata, dkk. (2019). Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari.
- Sri Wulan. (2019). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang.
- Vincent Gaspers. (2002). *Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta : Gramedia.