

ANALIS PENGUKURAN KINERJA RSUD DR. PIRNGADI DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD*

Rahmah Abidah

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Tidar

E-mail: Rahmaabidah@yahoo.co.id

Abstract

This study aims to explore and analyze the implementation of Balanced Scorecard (BSC) in performance measurement in Community Health Units (SMUs). As a progressive step in improving health services to customers, employees, communities, and stakeholders, the use of the Balanced Scorecard is a major focus. The Balanced Scorecard was adopted as a strategic approach to evaluate the performance of hospitals, particularly in achieving the strategic goals associated with their vision and mission. The process of developing this performance measurement system involved identifying and customizing performance indicators relevant to the context of the Public Health Unit. The information gathering was done through interviews with relevant parties and stakeholders who have an in-depth understanding of SME operations. Taking into account the availability of information that had been collected, the steps were geared towards producing performance indicators that were accurate and appropriate to the characteristics of each Public Health Unit. Through a series of questionnaires sent to health services in RSUD Dr. Pingardi, this study attempts to detail the implementation of Balanced Scorecard in performance measurement in a concrete health service environment. As such, this research is geared towards providing an in-depth overview of how the Balanced Scorecard concept is integrated and implemented in the context of Public Health Units. The analysis of data from the questionnaire is expected to provide valuable insights into the effectiveness and efficiency of using the Balanced Scorecard in improving performance and achieving strategic objectives in SMEs.

Keywords: Balanced Scorecard, Public Health Unit, Health Services.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendalami dan menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengukuran kinerja di Unit Kesehatan Masyarakat (UKM). Sebagai suatu langkah progresif dalam peningkatan layanan kesehatan kepada pelanggan, karyawan, masyarakat, dan pemangku kepentingan, penggunaan *Balanced Scorecard* menjadi fokus utama. *Balanced Scorecard* diadopsi sebagai suatu pendekatan strategis untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit, khususnya dalam mencapai tujuan strategis yang terkait dengan visi dan misi mereka. Proses pengembangan sistem pengukuran kinerja ini melibatkan identifikasi dan penyesuaian indikator kinerja yang relevan dengan konteks Unit Kesehatan Masyarakat. Adapun pengambilan informasi dilakukan melalui wawancara dengan pihak terkait dan stakeholders yang memiliki pemahaman mendalam tentang operasional UKM. Dengan memperhatikan ketersediaan informasi yang telah dikumpulkan, langkah-langkah tersebut diarahkan untuk menghasilkan indikator kinerja yang akurat dan sesuai dengan karakteristik setiap Unit Kesehatan Masyarakat. Melalui serangkaian kuesioner yang dikirimkan kepada layanan kesehatan di RSUD Dr. Pingardi, penelitian ini mencoba merinci implementasi *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja di lingkungan pelayanan kesehatan konkret. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk memberikan gambaran mendalam tentang bagaimana konsep *Balanced Scorecard* diintegrasikan dan diimplementasikan dalam konteks Unit Kesehatan Masyarakat. Analisis data dari kuesioner tersebut diharapkan dapat memberikan wawasan

yang berharga terkait efektivitas dan efisiensi penggunaan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan strategis di UKM.

Kata Kunci: *Balance Scorecard*, Unit Kesehatan Masyarakat, Layanan Kesehatan.

1. PENDAHULUAN

Balanced Scorecard (BSC) adalah metode pengukuran kinerja yang diterapkan pada perusahaan swasta yang digunakan untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non-keuangan. Metode pendekatan yang dapat mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 (empat) aspek, yaitu aspek keuangan atau finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek proses belajar dan berkembang. Ke empat aspek pengukuran kinerja perusahaan ini dikenal dengan nama *Balance Scorecard* atau kartu skor. *Balance Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh (Kaplan & McMillan, 2020).

Konsep pengukuran kinerja tradisional yang selama ini menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), RI (*Residual Income*) dan *Profit Margin* mulai tidak terlalu efektif. Karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Sistem manajemen tradisional hanya mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan satu perspektif, yaitu keuangan.

Pada perspektif tradisional cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai suatu indikator kinerja perusahaan dan pengukuran dengan cara ini dibentuk hanya berkisar tentang ukuran dan target keuangan yang tidak mempunyai hubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang. Dengan adanya pernyataan diatas, maka dalam perusahaan diperlukan adanya alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang dinamakan dengan *Balanced scorecard*. Sistem ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* dianggap lebih sesuai dengan iklim usaha saat ini.

Balanced Scorecard memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang. Dengan menerapkan metode pengukuran ini diharapkan para manajer perusahaan dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai pada saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa yang akan datang. Namun, dalam hal ini, keuangan ukuran aplikasi BSC untuk organisasi sektor publik nirlaba sangat berbeda dari pada perusahaan swasta.

Rumah sakit adalah salah satu contoh lembaga umum vital yang sangat penting untuk mengaplikasikan *Balance Scorecard* tersebut. Rumah sakit pada umumnya menyediakan layanan kesehatan yang difungsikan untuk melayani masyarakat. Dalam organisasinya

terdapat berbagai aktivitas yang diselenggarakan oleh berbagai profesi. Baik profesi medik, paramedik, maupun non medik. Rumah sakit dituntut harus mampu memberikan pelayanan prima, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi serta kinerja rumah sakit itu sendiri harus berorientasi pada keinginan pasien (pelanggan). Untuk itu diharapkan Metode *Balance Scorecard* ini dapat menjawab tuntutan zaman. Rumah sakit bukan lagi lembaga pelayanan publik yang bersifat nirlaba tetapi telah menjadi organisasi bisnis yang tidak lepas dari persaingan dan kepentingan investasi yang lengkap. Pada abad ke-21, rumah sakit telah menjadi organisasi bisnis yang bersaing untuk mendapatkan konsumen dengan menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang optimal.

Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja Rumah Sakit bisa mendorong kepala Rumah Sakit untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI (*Return on investment*), seorang kepala Rumah Sakit bisa saja mengurangi anggaran untuk pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi dalam sistem teknologi untuk kepentingan Rumah Sakit dimasa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi kepala Rumah Sakit mengenai Rumah Sakit di masa sekarang terlebih lagi di masa datang. Kinerja Keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun Rumah Sakit kearah tujuan Rumah Sakit yang lebih baik. Oleh karena itu, Rumah Sakit dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka.

Rumah Sakit dapat membangun *Balanced Scorecard* mula-mula dengan tujuan yang terbatas, misalnya untuk mendapatkan klarifikasi dan fokus terhadap strategik pada Rumah Sakit, lalu mengkomunikasikan strategik tersebut kepada seluruh anggota Rumah Sakit. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang Rumah Sakit dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang

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 karena itu, ketersediaan pelayanan kesehatan yang merata, bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pasien merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit. Hal ini berarti bahwa rumah sakit dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut tentu saja rumah sakit harus didukung oleh dana, sumber daya manusia yang bermutu dan profesional serta peralatan yang memadai. Rumah Sakit Pirngadi merupakan salah satu Rumah Sakit yang juga memerlukan implementasi dalam *Balance Scorecard*.

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Pirngadi Medan sebagai salah satu penyedia layanan kesehatan yang didukung oleh tenaga medis yang terampil pada bidangnya, jumlah pesanan dan pelayanan yang banyak terus-menerus, menjadi salah satu kendala dalam proses pencatatan dan evaluasi. Dengan demikian maka *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas pelayanan Rumah Sakit Pirngadi. *Balance Scorecard* akan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha

sesungguhnya (bukan usaha semu atau *artificial*) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*). Pada intinya setiap rumah sakit termasuk Rumah Sakit Pirngadi harus mempunyai strategi khusus dalam mengimplementasikan program kerja yang telah disusun dan setiap unit yang bertugas di dalamnya harus profesional dan berpengalaman sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima. Serta inovasi yang diberikan oleh rumah sakit secara terus menerus dan meningkatkan kualitas pelayanannya untuk memuaskan pelanggannya dalam hal ini pasien sehingga kepercayaan pelanggan atau pasien terus meningkat.

Pengukuran kinerja dan penetapan target penting untuk proses pertumbuhan. Sementara banyak usaha kecil dapat menjalankan diri mereka sendiri dengan cukup nyaman tanpa banyak pengukuran formal atau penetapan target, untuk bisnis yang sedang berkembang, kontrol yang ditawarkan proses ini sangat diperlukan. Mengetahui bagaimana kinerja berbagai bidang bisnis adalah informasi yang berharga dalam dirinya sendiri, tetapi sistem pengukuran yang baik juga akan memungkinkan memeriksa pemicu untuk setiap perubahan kinerja. Ini menempatkan pada posisi yang lebih baik untuk mengelola kinerja secara proaktif. Salah satu tantangan utama dengan manajemen kinerja adalah memilih apa yang akan diukur. Prioritas di sini adalah untuk fokus pada faktor-faktor terukur yang jelas terkait dengan pendorong kesuksesan dalam bisnis dan sektor. Ini dikenal sebagai indikator kinerja utama (KPI).

Menurut (Mahmudi, 2015), perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi. (Irayanti, 2015)

Mengatasi masalah kinerja di perusahaan membutuhkan peningkatan dan kinerja upaya perbaikan yang dibantu dengan menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC). BSC digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja secara objektif dengan menggunakan indikator pengukuran kinerja sesuai dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis proses internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan. Keberhasilan rumah sakit dalam meningkatkan daya saing yang salah satunya ditentukan oleh kecepatan respon atau kepekaan rumah sakit dalam memahami kebutuhan pelanggan. Dengan Menetapkan metode *Balance Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balance Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komperhensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis.

Rumah sakit bukan lagi lembaga pelayanan publik yang non profit tetapi telah menjadi organisasi bisnis yang tidak lepas dari persaingan dan kepentingan investasi yang lengkap. Prioritas utama dalam pembangunan rumah sakit adalah membangun sistem kinerja organisasi dengan melakukan evaluasi yang menghasilkan kinerja secara menyeluruh. Kinerja organisasi tidak akan memberikan hasil yang optimal jika diukur hanya dengan ukuran finansial (tradisional), tetapi juga harus diukur dengan ukuran non finansial. Untuk

itu pengukuran kinerja tradisional tidak dapat mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Larashati, 2017). Pengukuran kinerja layanan kesehatan dikumpulkan, dikuantifikasi, dan dianalisis datanya pada aktivitas terkait layanan kesehatan tertentu. Tujuan mereka adalah untuk mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya, meningkatkan kualitas perawatan dan meningkatkan efisiensi pemberian perawatan. Mereka juga digunakan untuk memantau inisiatif lain yang ingin dilacak oleh institusi atau perlu dilacak untuk memenuhi persyaratan peraturan.

Inisiatif pengukuran ini biasanya dikembangkan dan dioperasikan dengan keterlibatan aktif dokter dan staf rumah sakit yang kinerjanya diukur serta pemerintah dan lembaga pihak ketiga lainnya untuk memastikan bahwa tindakan tersebut bermakna, dan datanya akurat. Persaingan global perusahaan akan terus meningkat, untuk itu diperlukan suatu alat pengukuran kinerja yang tidak hanya dapat mengukur beberapa aspek tetapi harus digunakan untuk mengukur semua aspek perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang kompleks dapat memberikan hasil pengukuran yang lebih lengkap dan digunakan sebagai evaluasi kinerja secara keseluruhan (Bidayati, 2017).

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Pirngadi Medan yang beralamat di jalan Professor HM. Yamin Sh No.47, Sei Kera Hilir II, Medan Perjuangan Perintis, Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara. Rumah Sakit ini memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang profesional serta dukungan tenaga Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, berpedoman pada etika, moral, hukum, sumpah jabatan dan disiplin tugas serta turut membantu program pemerintah dibidang kesehatan sehingga dapat mencapai derajat tingkat kesehatan masyarakat yang optimal. Oleh sebab itu untuk mengantisipasi persaingan dengan rumah sakit lain maka Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Pirngadi Medan harus juga menciptakan kinerja pelayanan yang baik, dengan demikian maka perlu untuk menggunakan penerapan *Balance Scorecard* agar dapat mempertahankan kualitas di tengah permintaan yang signifikan.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Pengukuran Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai salah satu usaha yang dilaksanakan oleh manajemen dalam suatu lembaga atau untuk mengevaluasi secara kuantitatif hasil dari transaksi yang telah di laksanakan oleh bagian suatu lembaga pada periode tertentu, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja setiap bagian pusat pertanggung jawaban tersebut. Kinerja juga ditetapkan sebagai standar berdasarkan potensi perusahaan. Untuk itu kinerja dibagi menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Mengukur kinerja karyawan merupakan ukuran yang perlu. Jika perlu meningkatkan bisnis atau sekadar membangun kesuksesan saat ini, ini adalah proses yang dapat sangat memengaruhi operasi.

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena didukung dengan adanya kebijakan atau program yang lebih baik lagi atas sumber daya yang digunakan dalam organisasi. Ada berbagai macam cara di mana kinerja dapat diukur, baik secara individu, secara keseluruhan, secara internal, atau dari perspektif eksternal. Jika ingin mengukur kinerja karyawan di perusahaan, pertimbangkan berbagai pendekatan yang diterima industri (Mukarom & Laksana, 2015). Kinerja juga dapat memberikan informasi tentang laporan keuangan seperti

arus kas perusahaan yang digunakan untuk menentukan keputusan ekonomi dan akuntabilitas penggunaan sumber daya yang disebut penilaian kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja individu merupakan hasil kinerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu (Bidayati, 2017).

Kinerja juga dapat memberikan informasi tentang laporan keuangan seperti arus kas perusahaan yang digunakan untuk menentukan keputusan ekonomi dan akuntabilitas penggunaan sumber daya yang disebut penilaian kinerja. Bisnis yang berkembang perlu dikelola dengan cermat dan hati-hati untuk memastikan keberhasilan keputusan investasi baru dan rencana ekspansi. Namun, banyak pemilik-manajer menemukan bahwa seiring pertumbuhan bisnis mereka, mereka merasa lebih jauh dari operasinya. Menerapkan sistem pengukuran kinerja dapat menjadi cara penting untuk melacak kemajuan bisnis. Ini memberikan informasi penting tentang apa yang terjadi sekarang dan juga memberikan titik awal untuk sistem penetapan target yang akan membantu menerapkan strategi untuk pertumbuhan (Widarjo, 2018). Penilaian kinerja merupakan bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penilaian kinerja juga bisa mendukung strategi perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan dan non keuangan.

Dari berbagai definisi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses evaluasi secara periodik efektivitas berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada diperusahaan dengan cara membandingkan kegiatan yang ada dengan satu set standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian mengkomunikasikannya dengan tujuan untuk membantu kinerja publik menilai pencapaian finansial dan non finansial. Lebih lanjut pengukuran kinerja berarti tindakan yang dilakukan untuk mengukur hasil yang telah dicapai seseorang atau kelompok sesuai dengan tugas dan wewenang serta sumber daya yang tersedia

2.2. *Balance Scorecard* (BSC)

Pendekatan BSC dapat memberikan informasi tentang kinerja karyawan dan meningkatkan kepuasan pelayanan pelanggan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, efektif dan efisien pelayanan yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan produktif untuk meningkatkan efisiensi pelayanan dan kepuasan pelanggan dengan tujuan meningkatkan keuntungan rumah sakit (Kaplan, 2009). Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, organisasi menentukan ukuran dan sinergi setiap pekerjaan satuan. Pimpinan harus melengkapi prosedur internal organisasi untuk memastikan semuanya dilakukan dengan metode yang ditentukan (Sofia, 2019).

Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan dengan memanfaatkan seperangkat indikator keuangan dan non-keuangan yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat (Larashati, 2017). *Balance Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Dari hasil tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa yang akan datang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Menurut Mulyadi (2014) BSC dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan.

Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pengukuran kinerja yang diciptakan untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa depan dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, diperlukannya ukuran komperhensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*finance*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*process*), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*). *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada nilai saham yang terus-menerus meningkat.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategic kontemporer dirumuskan secara koheren.

Disamping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, 7 perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Yulita (2019) *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan upaya untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, bisnis internal perspektif, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan BSC, rumah sakit akan diberikan gambaran jangka panjang tentang keberhasilannya. Dalam aspek keuangan, rumah sakit harus mampu mengelola uang dengan baik agar kas tetap stabil. Hal ini akan berdampak pada kecukupan informasi mengenai kinerja keuangan.

Perspektif keuangan masih digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi memberikan perbaikan atau tidak untuk meningkatkan keuntungan. Untuk mengetahui kinerja keuangan Rumah Sakit Dr. Pirngadi, maka pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan metode *value for money*. *Value for money* adalah konsep pengelolaan organisasi sektor publik berdasarkan tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (Kasun, 2021). *Balance Scorecard* akan mengukur dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan yakni mengenai Peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Dalam perspektif pelanggan akan diukur mengenai peningkatan jumlah pelanggan dan mengurangi jumlah komplain pelanggan. Dalam perspektif internal proses akan dianalisa mengenai meningkatkan waktu proses pelayanan dan efisiensi layanan purna jual. Dalam perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan akan dianalisa mengenai meningkatkan keahlian karyawan dan mempertahankan retensi karyawan. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. Tujuan dan pengukuran *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Dalam proses perumusan misi dan visi organisasi harus dilakukan secara bersama-sama dengan budaya dan tujuan (*goal*) organisasi sehingga dapat memberi motivasi kepada organisasi itu sendiri guna mencapai tujuan organisasi.

Balanced Scorecard adalah sebuah perangkat strategis (*strategic tools*) untuk mengevaluasi kinerja perusahaan terhadap sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Balance Scorecard* adalah suatu alat ukur kinerja suatu perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang memberikan gambaran dari segi keuangan yang pengukurannya mencakup 4 (empat) perspektif yaitu : (1) pertumbuhan dan perkembangan, (2) proses bisnis internal, (3) pelanggan, serta (4) keuangan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan studi kasus. Penelitian deskriptif digunakan untuk mengetahui adanya suatu variabel bebas pada satu atau lebih variabel tanpa melakukan perbandingan terhadap variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain (Sugiyono, 2017). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Penelitian kualitatif melibatkan pengumpulan dan analisis data non- numerik (misalnya, teks, video, atau audio) untuk memahami konsep, pendapat, atau pengalaman. Ini dapat digunakan untuk mengumpulkan wawasan mendalam tentang suatu masalah atau menghasilkan ide-ide baru untuk penelitian. Penelitian kualitatif adalah kebalikan dari penelitian kuantitatif, yang melibatkan pengumpulan dan analisis data numerik untuk analisis statistik.

Penelitian kualitatif umumnya digunakan dalam humaniora dan ilmu sosial, dalam mata pelajaran seperti antropologi, sosiologi, pendidikan, ilmu kesehatan, sejarah, dan lain-lain. Penelitian ini dilaksanakan pada April 2022. Lokasi RSUD Dr.Pirngadi berada di Jl.

Prof HM. Yamin Sh No.47, Perintis, Kec. Medan Tim, Kota Medan, Sumatera Utara, 20234. Subyek penelitian ini adalah 25 pasien/keluarga pasien rawat inap. Objek penelitian adalah kinerja RSUD Dr.Pirngadi Tahun 2022 dilihat dari 1 aspek *Balance Scorecard*. Besar sampel responden ditentukan dengan menggunakan rumus Solvin.

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber penelitian atau tanpa melalui perantara. Dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner kepuasan pelanggan dan karyawan. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan yang telah diolah dan diperoleh melalui dokumen. Hal itu didapat dari situs resmi RSUD Dr.Pirngadi dan dari dokumentasi RSUD.

Teknik analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang telah diperoleh dari transkrip wawancara dan data-data yang diperoleh dari perusahaan meliputi data finansial serta data non finansial; (2) Melakukan analisis data yang telah diperoleh; (3) Merekomendasikan sistem pengukuran kinerja perusahaan ke dalam konsep *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; (4) Melakukan evaluasi terhadap hasil yang diperoleh dan menarik kesimpulan serta memberikan saran yang berguna bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *Value of Money* adalah subjek perdebatan abadi di seluruh layanan keuangan, yang jarang menghasilkan kesepakatan yang berarti tentang apa arti frasa tersebut. Ini tidak menghentikan regulator untuk menempatkan VFM, baik itu nilai uang atau untuk anggota, di jantung reformasi baru-baru ini. Tema kunci dalam manajemen kinerja kontemporer adalah bahwa organisasi perlu mengukur, dan mengelola, aspek kinerja non-keuangan, daripada hanya berfokus pada aspek keuangan. Namun, dalam organisasi yang mencari keuntungan, tetap ada tujuan keuangan yang mendasarinya. Kinerja keuangan diukur dengan skala pengukuran *Value for money* berikut:

Tabel 1. Kategori Skala Persentase

Kategori Skala Persentase	
Ekonomis	
5	Sangat Ekonomis
4	Ekonomis
3	Cukup Ekonomis
2	Tidak Ekonomis
1	Sangat Tidak Ekonomis
Efisiensi	
5	Sangat Efisien
4	Efisien
3	Cukup Efisien
2	Tidak Efisien
1	Sangat Tidak Efisien

Standar kinerja yang ditetapkan pemerintah masih dapat dikembangkan lebih lanjut seperti pengukuran rasio ekonomi, efektivitas, dan efisiensi seperti yang dilakukan dalam penelitian ini. Untuk memperoleh gambaran kinerja keuangan Rumah Sakit Dr. Pirngafi, peneliti menggunakan data sekunder dengan mendokumentasikan data keuangan dari rumah sakit. Pengukuran kinerja keuangan adalah sebagai berikut:

a. Ekonomis

Tabel 2. Tabel Ekonomis

Frekuensi		Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup_Efisien	1	3.4	4.0
	Efisien	9	31.0	40.0
	Sangat_Efisien	15	51.7	100.0
	Total	25	86.2	100.0
Missing	Sistem	4	13.8	
Total		29	100.0	

b. Efisiensi

Tabel 3. Tabel Efisiensi

Frekuensi		Persentase	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cukup_Efisien	1	3.4	4.0
	Efisien	9	31.0	40.0
	Sangat_Efisien	15	51.7	100.0
	Total	25	86.2	100.0
Missing	Sistem	4	13.8	
Total		29	100.0	

Nilai properti untuk uang (VFM) skor adalah penilaian tentang apa yang menurut tamu bernilai properti Anda dalam kaitannya dengan harganya. Persentase total yang dihasilkan dari kinerja tersebut adalah 86,2%, sehingga termasuk dalam skala 100 yang dikategorikan “Sangat Baik”.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja DR. RS Pirngadi dengan pendekatan *Balance Scorecard*. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perencanaan manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja keuangan rumah sakit dinilai sangat ekonomis, dan sangat efisien. Namun Rumah sakit Pirngadi perlu lebih memperhatikan posko mana saja yang mengalami defisit, agar pengeluaran yang tidak perlu bisa terpangkas. Hal ini dapat meningkatkan tabungan dan pada akhirnya memperoleh nilai ekonomi yang lebih baik. Rumah sakit perlu menganalisis program-programnya untuk meningkatkan efisiensinya. Untuk kualitas dapat diperiksa staf, fasilitas, dan skor kebersihan.

Jika ada yang sangat rendah, mungkin perlu melakukan beberapa perbaikan untuk meningkatkan VFM.

Secara umum, untuk perspektif keuangan diperlukan untuk lebih memperhitungkan rincian pengeluaran untuk satu tahun kedepan agar tidak terjadi kekurangan anggaran setiap tahunnya. Untuk perspektif pelanggan agar perawat lebih memberikan pelayanan yang bagus kepada pasien dan memperbaiki fasilitas di ruangan agar pasien merasa nyaman dan puas terhadap pelayanan rumah sakit. Kemudian untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk merencanakan strategi agar tidak bertambahnya retensi pegawai setiap tahunnya dan meningkatkan kepuasan pegawai melalui penyesuaian gaji dan tunjangan dengan pendidikan, lama kerja keterampilan dan prestasi kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bidayati, U. (2017). Tinjauan Konseptual Aplikasi Balance Score Card Pada Perusahaan UMKM. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(1), 44–49.
- Irayanti, I. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Rsup Dr M Djamil Padang)*. UPT. Perpustakaan Unand.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253–1269.
- Kaplan, R. S., & McMillan, D. (2020). Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies. *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, 21–028.
- Kasun, R. N. A. (2021). The Application of Hospital Performance Analysis with Balanced Scorecard (BSC) in Various Developing Countries, Especially in Southeast Asia. *Proceedings of International on Healthcare Facilities*, 1(1), 28–35.
- Larashati, C. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Pada Badan Layanan Umum Dengan Metode Balanced Scorecard. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 37–54.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen kinerja sektor publik (Edisi ke 3)*. (3rd ed.). STIM YKPN.
- Mukarom, Z., & Laksana, M. W. (2015). *Manajemen pelayanan publik*. Pustaka Setia.
- Mulyadi, B. S. (2001). Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Mulyadi, M. (2014). Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. *Yogyakarta: Upp Stim Ykpn*.
- Sofia, W. (2019). *Analisa Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat dengan model Balance Scorecard*. Program Pascasarjana Universitas Andalas.
- Sugiyono, D. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research and Treatment*. New York: Plenum Press, Yudistira P, Chandra.
- Widarjo, W. (2018). Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja: Sebuah Studi Literatur. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1).
- Yulita, M. K. I. (2019). *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dr. Saiful Anwar Dengan Metode Balanced Scorecard*. University of Muhammadiyah Malang.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).