

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT
BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*
DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ARIFIN ACHMAD PROVINSI RIAU**

Arpita, Amries Rusli Tanjung & Nasrizal

Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Riau

E-mail : arpita.pita@gmail.com

ABSTRACT

Hospitals have a role in providing professional and quality health services that are affordable to all levels of society, and provide basic health services and advanced health services according to hospital classes and prescribed standards. A Hospitals need good performance to achieve that goals, An assessment of of comprehensive performance in the financial and non-financial aspects is needs to find out and to increase a hospital performance. This reseach introduced balanced scorecard method as a management tool in measuring its performance which includes financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and growth and learning perspective. RSUD Arifin Achmad is Regional Public Service Agency. This reseach aims to determine the performance achievement of Arifin Achmad Hospital during the period of 2015-2017 by using four BSC perspectives and see the relationship between the four perspectives. The type of research used is mixed methods, which is a research step by combining quantitative and qualitative research, secondary data and primary data. The results of the reseach showed that the performance 2015 showed a score of 78.28, 2016 with a score of 79.03, and 2017 with a score of 79.78. These three years the assessment of interpretation A (Very Good) and can be seen that the increase in performance has been getting better even though improvements will continue to be carried out in various types of services and by measuring various indicators..

Keywords: *Performance, balanced scorecard, public sector*

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Rumah sakit memiliki peran dalam memberikan jasa pelayanan kesehatan yang profesional dan bermutu serta terjangkau semua lapisan masyarakat, dan memberikan pelayanan kesehatan dasar dan pelayanan kesehatan lanjutan sesuai kelas rumah sakit dan standar yang telah ditetapkan. Sehingga, keberadaan rumah sakit merupakan ujung tombak dalam pembangunan kesehatan masyarakat, khususnya Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD).

Pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan publik. Dalam hal ini membuat Pemerintah memungkinkan status rumah sakit milik pemerintah berubah menjadi Badan Layanan Umum Daerah.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan di Rumah Sakit Arifin Achmad Provinsi Riau, masalah yang dihadapi rumah sakit yaitu Sulitnya meramalkan meramalkan kebutuhan masyarakat dan yang menjadi pengukuran kemajuan terhadap sasaran organisasi yang tercantum dalam Renstra (Rencana Strategi) Bisnis RSUD dengan indikator kinerja utamanya terdiri dari 1 (Satu) sasaran strategis yang merupakan indikator *Outcome* dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1
Indikator Kinerja utama RSUD Arifin Achmad

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Formulasi Perhitungan Indikator
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Meningkatnya Mutu Pelayanan Kesehatan dan Pusat Rujukan Rumah Sakit di Provinsi Riau	Indeks Kepuasan Masyarakat	Total dari nilai persepsi per unsur dibagi total unsur yang berisi dikali nilai penimbangan atau IKM unit pelayanan dikali 25 (Kemenpan No.KEP/25/M.PAN/2/2004 tanggal 24 february 2014 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah)

Tabel 2
Capaian Indeks Kepuasan Masyarakat tahun 2015 s.d 2017

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Capaian Indeks Kepuasan Masyarakat	99,30%	98,44 %	101,42%

Dari permasalahan tersebut dapat diperlukan pengukuran kinerja untuk mengetahui sebesarapa besar pencapaian kinerja RSUD dalam mengevaluasi kinerja dimasa lalu serta sebagai dasar penentuan kebijakan strategidimasa depan. Pengukuran tersebut dapat dilakukan berbagai pendekatan, salah satu metode pengukuran kinerja yang banyak dipergunakan karena dinilai cukup komprehensif adalah metode *Balanced scorecard*.

Berdasarkan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

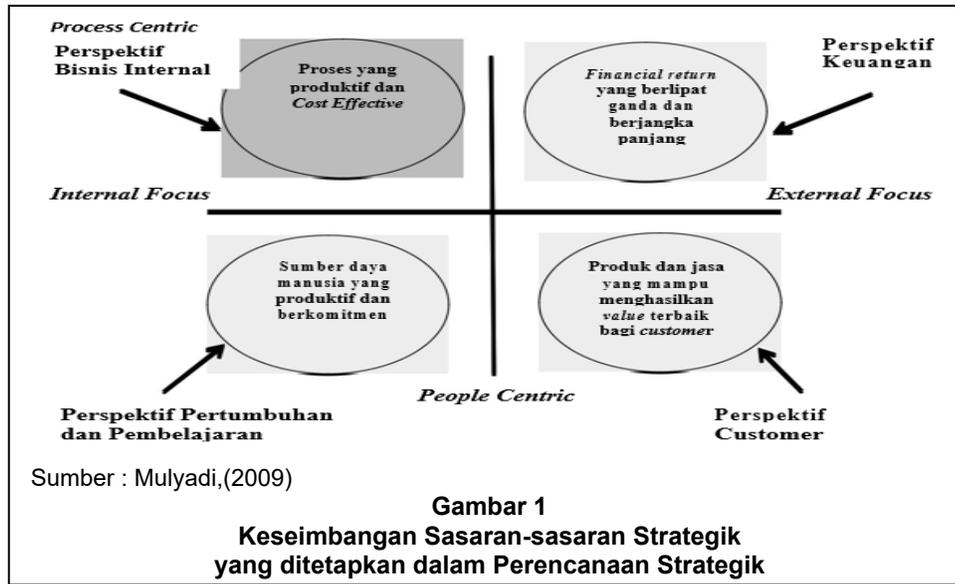
Penilaian pencapaian kinerja RSUD Arifin Achmad dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan , serta gambaran hubungan keempat perspektif selama periode Tahun Anggaran 2015 s.d. 2017.

KAJIAN PUSTAKA

Balanced Scorecard

Balanced scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi dari konsep tersebut. Oleh karenanya, *balanced scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dalam mewujudkan kinerja mereka yang bersifat berkesinambungan (*sustainable*). Berdasarkan konsep *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh para eksekutif merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam memuaskan kebutuhan customer, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, serta pembangunan personel yang lebih produktif dan berkomitmen.

Pada awal implementasi balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan (sustainable outstanding financial performance). Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja balanced scorecard yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja nonkeuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. Dalam tahap pengimplementasian, pelaksanaan rencana dipantau melalui pendekatan balanced scorecard. Pada tahap pemantauan itu, hasil pengukuran kinerja dikomunikasikan kepada para eksekutif untuk memberikan umpan balik (feedback) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.



Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, dalam mengukur kinerja keuangan organisasi pemerintahan, salah satu konsep yang dipakai adalah konsep value for money. Konsep value for money merupakan konsep untuk mengukur ekonomi, efektivitas, dan efisiensi kinerja program, kegiatan dan Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukur value for money atau 3E, instrumen tersebut terdiri dari 3E yaitu : Rasio Ekonomi, Rasio Efisiensi Rasio Efektivitas

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profibilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Kelompok ukuran dari perspektif pelanggan pada umumnya

sama semua untuk jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran: Retensi Pelanggan; Akuisisi Pelanggan; Indeks Kepuasan Masyarakat

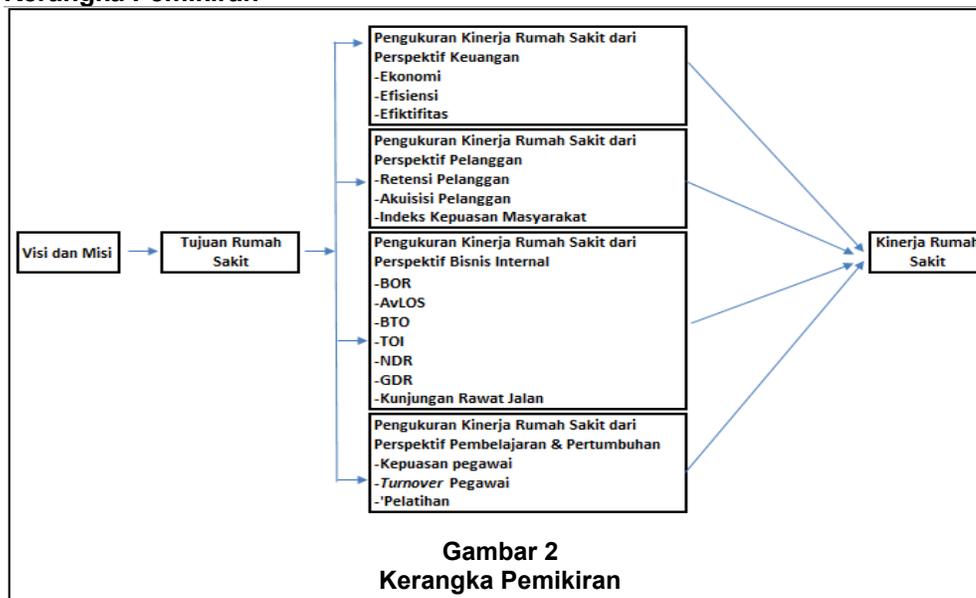
Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, berdasarkan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional (Depkes RI, 2005), indikator– indikator pelayanan rumah sakit dapat dipakai untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu, dan efisiensi pelayanan rumah sakit, antara lain: Indikator Rawat Jalan ,Indikator Rawat Inap,(BOR (*Bed Occupancy Ratio*) : AvLOS (*Average Length of Stay*); TOI (*Turn Over Interval*) : Tenggang perputaran ; BTO (*Bed Turn Over*) : Angka perputaran tempat tidur.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tolak ukur yang dipakai adalah:Kepuasan Kerja;;Retensi PekerjaProduktivitas;Pelatihan (*Training*).

Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian analisis deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder dengan mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Obyek dalam penelitian ini adalah organisasi yang bergerak di bidang kesehatan, yaitu di RSUD Arifin Achmad Provinsi Riau berlokasi di Jalan Diponegoro No.2 Pekanbaru – Riau. Jumlah sampel yang dapat ditarik sebagai responden pada penelitian ini

adalah dari masing-masing perspektif antara lain perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis, data primer dan data sekunder.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut dipaparkan tentang perencanaan startegis berdasarkan berdasarkan visi, misi dan tujuan RSUD Arifin Ahmad Pekanbaru.

Visi : Menjadi Rumah Sakit Pendidikan Mandiri dengan Pelayanan Paripurna yang Memenuhi Standar Internasional

Misi : Menyelenggarakan fungsi pelayanan kesehatan sesuai dengan standar internasional dan menjadi pusat rujukan bagi rumah sakit lainnya di Provinsi Riau. Melaksanakan fungsi sebagai rumah sakit pendidikan kedokteran dan pendidikan kesehatan lainnya; Melaksanakan fungsi administrasi secara professional, Tujuan Rumah Sakit Umum Arifin Achmad ,Terwujudnya pelayanan paripurna berstandar internasional, Terwujudnya program Nasional bidang kesehatan urusan Rumah Sakit. Terwujudnya pelayanan rumah sakit sebagai tempat pendidikan utama kedokteran dan tenaga kesehatan lainnya. Terwujudnya pelayanan administrasi manajemen dan keuangan yang *Akuntabel* didukung SDM yang professional Moto :Kepuasan anda adalah kebahagiaan kami.

Analisis hasil penelitian akan terlihat sejauh mana analisa balanced scorecard mampu diaplikasikan untuk mengukur kinerja RSUD Arifin Achmad dan strategi apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerjanya di masa datang

Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan RSUD Arifin Achmad dianalisis dari data sekunder berupa laporan keuangan selama tiga tahun, yaitu tahun 2015 – 2017. Dalam Perspektif keuangan ini terdapat 2 aspek Rasio yaitu rasio keuangan dengan 9 IKU yaitu Periode Penagihan Piutang/*Collection Periods*, Perputaran Persediaan/*Inventory Turnover*, Perputaran Aset Tetap /*Fix Aset Turnover*, Rasio Kas /*Cash Ratio*, Rasio Lancar /*Current Ratio*, Imbalan atas Aset Tetap /*Return on Fixed Asset*, Imbalan Equitas /*Return Of Equity*, Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional, Rasio Subsidi Biaya Pasien, dan rasio Kepatuhan pengelolaan keuangan dengan 11 IKU yaitu Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Definitif ,Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan, Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU, Tarif Layanan, Sistem Akuntansi, Persetujuan Rekening, SOP Pengelolaan Kas, SOP Pengelolaan Piutang, SOP Pengelolaan Utang, SOP Pengadaan Barang dan Jasa, dan SOP Pengelolaan Barang Inventaris. Aspek dan indikator tersebut sesuai dengan Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor -36/PB2016 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum - Bidang Layanan kesehatan, sebagaimana telah dirubah dari Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor – 23/PB/2015. Berikut penjelasan perspektif keuangan selama periode Tahun 2015 s.d 2017.

Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki empat sararan strategis dengan 23 jenis IKU Kinerja yaitu : Penanganan Pengaduan/Komplain, Kepuasan Pelanggan, Pertumbuhan Rata-rata Kunjungan Rawat Jalan, Pertumbuhan Rata-rata Kunjungan

Rawat Darurat, Pertumbuhan Hari Perawatan Rawat Inap, Pertumbuhan Pemeriksaan Radiologi, Pertumbuhan Pemeriksaan Laboratorium, Pertumbuhan Operasi, Pertumbuhan Rehab Medik, Pertumbuhan Peserta Didik Pendidikan Kedokteran, Pertumbuhan Penelitian Yang Dipublikasikan, Emergency Response Time Rate, Waktu Tunggu Rawat Jalan, Length of Stay, Kecepatan Pelayanan Resep Obat Jadi, Waktu Tunggu Sebelum Operasi, Waktu Tunggu Hasil Laboratorium, Waktu Tunggu Hasil Radiologi Angka Kematian di Gawat Darurat, Angka Kematian/Kebutaan > 48 Jam, Post Operative Death Rate, Angka Infeksi Nosokomial, Angka Kematian Ibu di Rumah Sakit.

Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja dari perspektif bisnis internal di RSUD Arifin Achmad menggunakan tiga sasaran strategis dan 12 indikator pelayanan, yaitu indikator Kelengkapan Rekam Medik 24 Jam Selesai Pelayanan, Pengembalian Rekam Medik, Angka Pembatalan Operasi, Angka Kegagalan Hasil Radiologi, Penulisan Resep Sesuai Formularium, Angka Pengulangan Pemeriksaan Laboratorium, Bed Occupancy Rate (BOR), Pembinaan Kepada Pusat Kesehatan Masyarakat dan Sarana Kesehatan Lain, Penyuluhan Kesehatan, Rasio Tempat Tidur Kelas III, Kebersihan Lingkungan (Program Rumah Sakit Berseri, Proper Lingkungan

Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah dengan menggunakan tiga indikator yaitu : Rata-rata Jam Pelatihan/Karyawan, Persentase Dokter Pendidik Klinis Yang Mendapat TOT, dan Program Reward and Punishment.

Kepuasan pegawai juga menjadi indikator tersendiri dalam pengukuran Kepuasan pegawai. Indikator kepuasan pegawai diiringi dengan mengukur pelatihan dan turn over pegawai di rumah sakit. Kepuasan pegawai didapati dari kuesioner yang dibagikan kepada kepegawaian rumah sakit yang menjadi sampel sebanyak 120 orang. Faktor yang menjadi karakteristik responden adalah Jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama berkerja, dan pelatihan. Kuesioner terbagi menjadi 5 bagian yaitu : Pekerja, pengawasan, penghasilan tambahan, penghargaan dan sanksi, mitra kerja atasan/pimpinan, dimana masing-masing terdiri dari 5 pertanyaan, maka total pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner sebanyak 25 pertanyaan.

Kepuasan pegawai RSUD Arifin Achmad Provinsi Riau dari 120 responden yaitu kepuasan terhadap pekerja 108 orang (90%), kepuasan terhadap mitra kerja 86 orang (71,67%), Kepuasan terhadap penghasilan tambahan 75 orang (62,50%), dan dua terakhir yang paling rendah adalah kepuasan terhadap pengawasan 70 orang (58,33%) dan mitra kerja 86 orang (71,67%).

Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan lebih dari 20 jam setiap tahun meningkat. Pada tahun 2015 pegawai yang mengikuti pelatihan adalah 1.499 orang dari target SPM (970 orang), Pada tahun 2015 pegawai yang mengikuti pelatihan adalah 1.599 orang dari target SPM (959 orang), dan Pada tahun 2015 pegawai yang mengikuti pelatihan adalah 1.568 orang dari target SPM (941 orang).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dengan menggunakan data laporan tahunan, laporan realisasi anggaran, laporan aktivitas, rekam medic yang terdapat dalam laporan tahunan yakni tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, serta jawaban dari kuesioner kepuasan pelanggan dan jawab kuesioner kepuasan karyawan RSUD Arifin Achmad untuk melakukan pengukuran atas kinerja RSUD Arifin Achmad dengan konsep Balanced Scorecard. RSUD Arifin Achmad memungkinkan untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard, karena dengan metode Balanced Scorecard semua aspek dapat diukur dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan “baik” dengan menggunakan Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard juga dapat digunakan untuk menyusun strategi bagi RSUD Arifin Achmad. Sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan di RSUD Arifin Achmad di bidang auditing ataupun analisis laporan keuangan di RSUD Arifin Achma

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil dari hasil pembahasan terhadap Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Provinsi Riau diberikan saran sebagai berikut :

1. RSUD Arifin Achmad dapat menggunakan metode pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam pencapaian visi, misi dan penerapan strategi yang sesuai.
2. Harus ada komitmen bersama seluruh pegawai RSUD Arifin Achmad, terutama pejabat penilaian prestasi pegawai untuk melaksanakan dengan sungguh-sungguh penilaian prestasi kinerja pegawai sebagai reward and punishment dapat dilaksanakan secara efektif..
3. Rumah sakit perlu membangun partisipasi dan komitmen dari setiap pegawai, hal ini dikarenakan kontribusinya mempengaruhi bagi pencapaian visi dan misi rumah sakit.
4. Penetapan indikator harus secara jelas didefinisikan sehingga dapat dipahami setiap anggota organisasi. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* 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. Penilaian kinerja berbasis Balance Scorecard diawali dengan menyusun Rencana Bisnis dan Rencana Bisnis Anggaran berbasis *Balace Scorecard*

DAFTAR PUSTAKA

- Ade Wedhasrama. 2010. Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jalan Sutomo Medan Dengan Iklim Kerja Sebagai Variable Intervening, *Tesis*. Universitas Sumatera Utara.
- Anisak, L.Y 2014. Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Kanjuruhan Kepanjen Kabupaten Malang). *Publikasi Ilmiah*. Malang: Universitas Ekonomi dan Bisnis Brawijaya.

- Aurora, Novella. 2010. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja. *Tesis. Semarang: Fakultas Ekonomi universitas Diponegoro.*
- Cheristean, 2014. Analisis *balance scorecard* untuk mengukur kinerja pada RSUD Tanjung Pinang. *Tesis. Tanjung Pinang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.*
- Desi Areva. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Sistem *Balance Scorecard* Pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang. *Pendidikan Ekonomi STKIP PGRD Sumatera barat Vol.1 No,1*
- Febrianty, D.A. 2012. Analisis, penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Efisiensi Kinerja Manajemen RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro. *Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.*
- Halim, A & Kusufi, M. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Akuntansi Keuangan Daerah. Jakarta: Salemba Empat.
- Hartati, 2014. Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Pirngadi Medan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Tesis Program Studi IKM S2 FKM USU, Medan.*
- Ilyas, Yaslis. 2012. *Kinerja, Teori, Penilaian & Penelitian*. FKM-UI, Jakarta.
- I Made Kawiana, 2012 . *Analisis Kinerja Berdasarkan Balace Scorecard Unit Rawat jalan Poleteknik RSU*. Surya Husada Denpasar. *Tesis. Universitas Indonesia.*
- Julia, C.R. 2014. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Bengkulu: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.
- Nubel, A 2012. Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Ngudi Waluyo kab. Blitar. *Tesis. Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Brawijaya.*
- Nur, M. 2015. Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) berdasarkan *Balanced Scorecard* di RSUD Tgk Chiek Ditiro Sigli Kabupaten Pidie. *Tesis. Medan:FKM UI*
- Nurosidah S dan Purnomosidhi b. 2015 . *Evaluasi Penerapan balance Scorecard pada Rumah sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar Malang*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 4 No.1 Semester ganjil 2015/2016
- Nasution, Siti Khadijah. 2012. *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Balanced Scorecard*. FKM-USU, Medan