

ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA RSUD ABDUL WAHAB SJAHRANIE KOTA SAMARINDA

Oleh

Taruk Allo, Marsika

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman

Email : marsika93@gmail.com

ABSTRAK

Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. Dibimbing oleh Pembimbing I Bapak H. Ardi Paminto dan Pembimbing II Ibu Maryam Nadir.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Metode Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran yang menitik beratkan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis rasio untuk keuangan, tingkat kepuasan dan rasio retensi dan akuisisi untuk perspektif pelanggan, tingkat kepuasan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif.

Hasil analisis data adalah sebagai berikut: (a) Perspektif Keuangan rumah sakit untuk rasio ekonomis dikategorikan ekonomis, rasio efisiensi dikategorikan tidak efisien, dan rasio efektifitas dikategorikan efektif, current ratio dikategorikan baik, rasio solvabilitas dikategorikan baik dan Cost Recovery Rate dikategorikan baik. (b) Perspektif Pelanggan untuk kepuasan tergolong tinggi sedangkan untuk retensi dikategorikan baik dan akuisisi

dikategorikan kurang, (c) Perspektif Bisnis Internal tergolong baik, dan (d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kepuasan karyawan tergolong tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Balanced Scorecard mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran secara tradisional. Hasil pengukuran yang akurat akan memberikan gambaran keputusan yang baik kepada manajemen dalam hal merencanakan, pengambilan keputusan untuk mewujudkan visi dan misi suatu organisasi.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, rumah sakit, pengukuran kinerja.

ABSTRACT

Performance Analysis Based on Balanced Scorecard Approach at Abdul Wahab Sjahranie Public Hospital Samarinda. Supervised by Mr H. Ardi Paminto as Supervisor I and Ms. Maryam Nadir as Supervisor II.

This research aims to measure the performance of Abdul Wahab Sjahranie Public Hospital Samarinda using Balanced Scorecard method. Balanced Scorecard Method is a measurement method which emphasize on four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business process and growth and learning.

This is a case study. The data gathering techniques were documentation, questionnaires, interview, and observation. Data analysis technique was financial ratio analysis for financial perspective, the level of customer's satisfaction and retention and acquisition ratios to analyze customer perspective, the level of employee's satisfaction to analyze learning and growth perspective. The business process internal perspective will be analyze by descriptive analysis.

The result showed that: (a) financial perspective of the economic ratio was economical, and the efficiency ratio was inefficient, and the effectivity ratio was effective, current ratio was good, solvability ratio was good, and cost recovery rate was good; (b) the customer's satisfaction was high, however for the retention and acquisition ratios were

considered good enough; (c) business process internal perspective was good; and (d) growth and learning perspective for the employees was high.

Based on the research findings, it can be concluded that Balanced Scorecard raises important aspects which are not addressed by traditional measurement. Accurate results of measurement will give a description about a good decision to the management in terms of planning and decision making to realize the vision and mission of the organization.

Keywords: Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process and growth and learning, hospital, performance valuation.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian, penilai kinerja perusahaan (companies performance assessment) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi juga non keuangan. Dengan hanya melihat ukuran-ukuran keuangan atau finansial saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan.

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Upaya untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan menghasilkan suatu Balanced Scorecard. Dengan menerapkan metode Balanced 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.

Seiring diberlakukannya otonomi daerah di era perdagangan bebas, tuntutan akan kinerja pelayanan publik yang baik menjadi semakin mengemuka. Rumah sakit pada umumnya difungsikan untuk melayani masyarakat dan menyediakan sarana kesehatan untuk masyarakat, bukan untuk mencari keuntungan semata. Rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berorientasi pada keinginan pelanggan (pasien) tersebut. Untuk itu diperlukan pengukuran dengan Balanced Scorecard (BSC) yang diharapkan dapat menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif keuangan.
2. Mengetahui kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif pelanggan.
3. Mengetahui kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif proses bisnis internal.
4. Mengetahui kinerja RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda jika dinilai dengan balanced scorecard dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

KAJIAN PUSTAKA

1. Penilaian Kinerja pada Sektor Publik

Konsep pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik adalah bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud :

- 1) Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah,
- 2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan
- 3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban public dan memperbaiki komunikasi pelanggan.

2. Rumah Sakit

Menurut American Hospital Association, rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis professional terorganisir secara sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien. Sesuai dengan perkembangan rumah sakit dapat dibedakan menjadi lima macam yaitu : 1) menurut pemilik,

2) menurut filosofi yang dianut rumah sakit , 3) mencari jenis pelayanan yang diselenggarakan 4) menurut lokasi rumah sakit, dan 5) tipe rumah sakit.

3. Balanced Scorecard

Konsep ini pertama kali dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan melalui suatu riset tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan.” Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, digunakan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut Balanced Scorecard.

Menurut Kaplan dan Norton Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata, yaitu:

a. Scorecard

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

b. Balanced

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Dari definisi tersebut dapat pengertian sederhana dari balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, yang bersifat internal maupun eksternal.

Balance Scorecard menerjemahkan misi organisasi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif berbeda (Kaplan dan Norton, 2000), yaitu:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

4. Kerangka Konsep

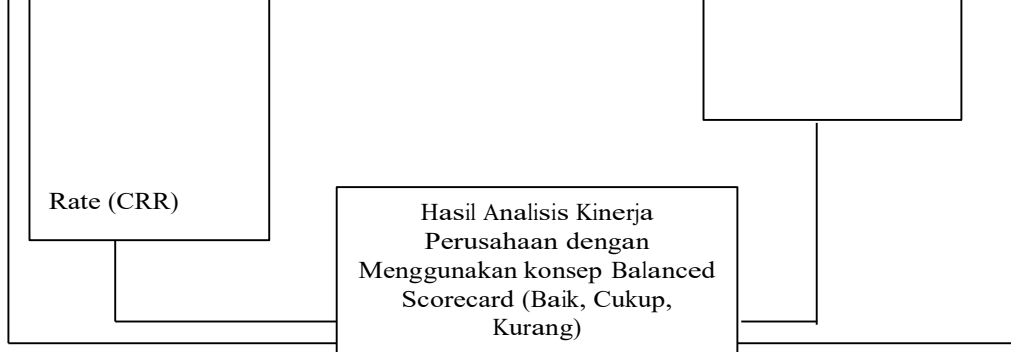
Gambar 2.1
Kerangka Konsep

RSUD Abdul Wahab Sjahranie
Samarinda

Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard

Perspektif Keuangan : Rasio Ekonomi Rasio Efisiensi Rasio Efektifitas Rasio Likuiditas (Current Ratio) Rasio Solvabilitas (Rasio Modal Sendiri) Cost Recovery	Perspektif Pelanggan: Retensi Pasien Akuisisi Pasien Kepuasan Pasien	Perspektif Internal Proses Bisnis : Proses Inovasi Tingkat Pelayanan	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Kepuasan Karyawan Retensi Karyawan Produktifitas Karyawan
---	---	---	---



METODE PENELITIAN

Pengukuran dalam balanced scorecard merupakan pengukuran yang menggabungkan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Definisi Operasional

Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional

No	Perspektif	Rumus
1	Perspektif keuangan a. Rasio Ekonomis Menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati – hati atau hemat dan tidak ada pemborosan.	Rasio Ekonomis $= \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$
	b. Rasio Efisiensi Menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.	Rasio Efisiensi = $\frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$
	c. Rasio Efektifitas Menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai tujuannya.	Rasio Efektifitas $= \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$
	d. Rasio Likuiditas Mengukur kemampuan perusahaan dalam membiayai operasional dan memenuhi	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$

	kewajiban keuangan e. Rasio Solvabilitas Mengukur sampai seberapa jauh aset RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda dibiayai dari modal sendiri (ekuitas). f. Cost Recovery Rate (CRR) Merupakan kemampuan penerimaan / pendapatan jasa layanan rumah sakit untuk membiayai pengeluarannya	Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset $= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}}$ $= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Biaya Operasional}}$
2	Perspektif Non Keuangan a. Perspektif Pelanggan 1) Tingkat kepuasan Pasien indikator yang digunakan: - Wujud Fisik - Keandalan - Daya Tanggap - Jaminan - Empati 2) Jumlah Pasien - Retensi Pasien Mengukur tingkat dimana rumah sakit dapat mempertahankan pelanggan atau pasien yang ada atau konsumen	Retensi Pasien $= \frac{\text{Jumlah Pasien (selama setahun)}}{\text{Jumlah Kunjungan Ulang Pasien (selama setahun)}}$

tetap

- Akuisis Pasien

Tingkat dimana rumah sakit

Akuisisi Pasien

Jumlah Pasien Tahun Berjalan – Jumlah Pasien Tahun Lalu

mampu menarik pasien baru = Jumlah Pasien Tahun Lalu

b. Perspektif Proses

Internal Bisnis

1) Tahap Inovasi

2) Tingkat Pelayanan

Rumah Sakit

a. ALOS (Average Length
of Stay) lamanya hari
perawatan

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Pasien Keluar}}{\text{Jumlah Pasien keluar (hidup + mati)}}$$

