

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DI KABUPATEN KARANGANYAR

Siti Faizatun Imro'ah ¹⁾

Suharno ²⁾

Bambang Widarno ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta
e-mail : ¹⁾ izajatii@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to know the performance measurement of Karanganyar Regional General Hospitals by using balanced scorecard method, where performance measurement using four perspectives, the finance perspective, customer perspective, internal business process perspective, and the growth and learning perspective. This research using primary and secondary's data. Primary data from questionnaire which divided to families/patients of Karanganyar's General regional hospitals for measuring satisfaction of customer. While secondary data using financial data 2016 - 2017, totally patient data 2016 - 2017, totally employees data 2016 - 2017 which following trainee and totally bed's data 2016 - 2017. Sample 80 patients as respondents who have been selected by using accidental sampling. Method of this research using descriptive. The result of all about performance measurement by balanced scorecard is include category good enough which score 77,5 or (60-80). Financial perspective is fluctuating and category is good enough, customer perspective's category is good enough, process business internal perspective's category is good enough because there are two new product/facilities (innovation) and operations process are increasing in totally visiting's patient 2016 - 2017. Growth and learning perspective's category is good because there are increasing employees who following trainees 2016 - 2017. The result of this research can be concluded that performance's measurement can be used as reference for performance measurement in the next future which is comprehensive.

Keywords: performance measure, balanced scorecard, hospital.

PENDAHULUAN

Perkembangan akuntansi sektor publik dewasa ini merupakan tuntutan masyarakat dalam mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih, terutama dalam perkembangan dunia bisnis di Indonesia. Salah satu tuntutan masyarakat pada sektor publik adalah pada bidang kesehatan, di beberapa negara, termasuk Indonesia sudah berupaya menerapkan pelayanan kesehatan dengan fasilitas yang memadai. Masih sering dijumpai kasus keluhan masyarakat mengenai kinerja dan pelayanan lembaga sektor publik pada bidang kesehatan, maka organisasi atau perusahaan dalam penelitian ini khususnya rumah sakit harus memperhatikan kinerjanya.

Pengukuran kinerja di sektor publik menarik untuk diperbincangkan secara luas, terbuka dan mendalam karena pengukuran kinerja sektor publik bukan sesuatu yang sederhana, namun sangat kompleks. Pengukuran kinerja adalah faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Realitanya pada saat ini pengukuran kinerja hanya berfokus pada bidang keuangan (*financial*), tetapi disisi lain organisasi bisnis yang sedang berjalan tidak hanya tentang keuangan tetapi pengukuran dibidang non-keuangan (*non-financial*) juga harus diperhatikan karena dalam organisasi bisnis yang dibutuhkan tidak hanya dari keuangan tapi dari pelayanan, proses bisnis internal, perkembangan bisnis, sehingga diciptakalah suatu pengukuran kinerja yaitu pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang di sebut dengan konsep *Balance Scorecard*.

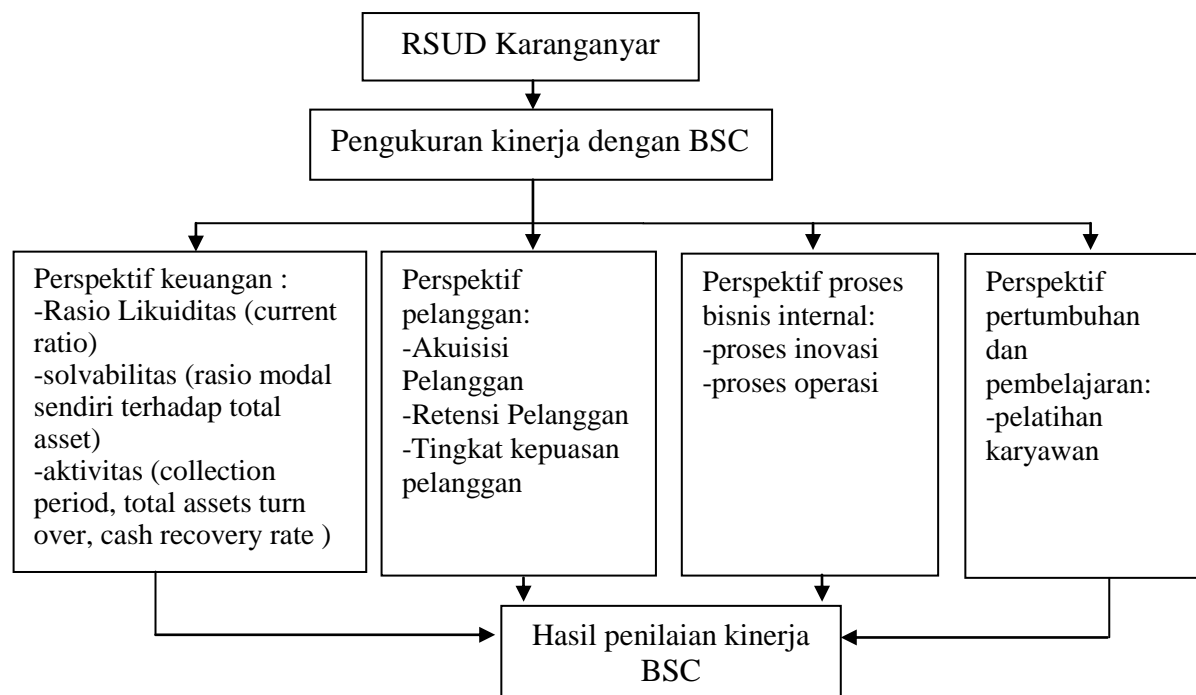
Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Organisasi Sektor publik yang sering berinteraksi dengan masyarakat salah satunya adalah bidang kesehatan, yaitu Rumah sakit. Pengertian Rumah sakit berdasarkan Permenkes No. 147 tahun 2010 tentang Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah Sakit Umum Daerah merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak dibidang sektor publik dalam pelayanan kesehatan masyarakat. Sebagai salah satu instansi pemerintah, Rumah Sakit Umum Daerah harus dapat memberikan pertanggungjawaban kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa, baik dari segi *financial* dan *non-financial*. Dengan demikian, agar dapat menyeimbangkan pengukuran dari kedua aspek tersebut, maka *balance scorecard* sangat cocok untuk melakukan pengukuran kinerja tentang kedua aspek tersebut, yaitu aspek keuangan dan aspek non-keuangan.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk: 1. Untuk mengetahui penilaian perspektif pelanggan (*customer perspective*) terhadap pengukuran kinerja. 2. Untuk mengetahui penilaian perspektif proses internal bisnis (*internal bisnis perspective*) terhadap pengukuran. 3. Untuk mengetahui penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) terhadap pengukuran kinerja. 4. Untuk mengetahui penilaian perspektif *financial* dan *non financial* terhadap pengukuran kinerja RSUD di Kabupaten Karanganyar.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman alur pikir dari suatu penelitian. Kerangka pemikiran ini digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Skema Kerangka Pemikiran

Dari skema kerangka pemikiran di atas terlihat bahwa terdapat dua variabel, yaitu:

1. Variabel Bebas (*Independent Variabel*) Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, yang termasuk variabel bebas adalah *balanced scorecard*.
2. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)
Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dalam penelitian ini variabel terikat yang digunakan adalah pengukuran kinerja.

LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi. keberhasilan organisasi dinilai dari kemampuan organisasi dalam menyediakan pelayanan publik yang murah dan berkualitas. Apabila organisasi sektor publik tersebut mampu menyediakan pelayanan publik yang murah dan berkualitas, maka organisasi tersebut akan memperoleh kepercayaan dan dukungan publik. Kepercayaan dan dukungan publik ini penting bagi organisasi sektor publik, karena mereka akan mempertanggung jawabkan kepada publik atas penggunaan dana yang diperolehnya dari publik.

Balance Scorecard

Balance scorecard merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi/perusahaan dengan menggunakan empat perspektif. Dalam penerapannya empat perspektif harus diterapkan bersama-sama untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang telah ditetapkan.

Kaplan dan Norton (1996) *Balance Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu: *Scorecard*, yaitu kata yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya, dan *Balanced*, menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 366), *Balanced Scorecard* adalah *system* manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).

METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif dimana penelitian ini menilai kinerja RSUD Kabupaten Karanganyar dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

Populasi penelitian ini pasien RSUD Karanganyar dengan sampel 80 responden. Teknik sampel menggunakan penelitian *accidental sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi, studi pustaka. Teknik analisis data menggunakan pendekatan deskriptif. Dan pengujian instrument menggunakan uji validitas dan uji realibilitas.

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas variabel bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, asuransi dan empati dengan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* diperoleh hasil bahwa keseluruhan item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{ value} < 0,05$. Hasil uji reliabilitas dengan uji *cronbach alpha* diperoleh hasil bahwa reliabilitas bukti wujud fisik, kehandalan, daya tanggap, asuransi dan empati dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel $> 0,60$.

PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja RSUD Karanganyar dengan metode *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Hasil perhitungan rasio likuiditas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil perhitungan *current ratio* RSUD di Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Aset Lancar (Rp)	Utang lancar (Rp)	<i>Current Ratio</i>	Skor
2016	Rp 21.610.050.878	Rp 2.833.385.585	762,69	5
2017	Rp 24.738.596.063	Rp 4.434.874.399	557,82	5
Rata-Rata			660,26	5

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

Hasil perhitungan rasio solvabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil perhitungan rasio modal sendiri terhadap total aset RSUD di Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Modal Sendiri (Rp)	Total Aset (Rp)	Rasio Modal Sendiri thd Total Aset	Skor
2016	Rp 130.979.462.862	Rp 133.812.848.447	97,88	6,5
2017	Rp 143.362.509.792	Rp 147.797.384.190	97,00	6,5
Rata-Rata			97,44	

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

a. *Collecting Period*

Hasil perhitungan rasio aktivitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil perhitungan rasio periode perputaran piutang RSUD di Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Piutang Usaha (Rp)	Jumlah Periode (dalam hari)	Pendapatan Usaha (Rp)	Periode Perputaran Piutang (dalam hari)	Skor
2016	Rp 6.832.408.019	365 hari	Rp177.671.923.819	14,04 hari	4
2017	Rp 6.143.898.300	365 hari	Rp130.967.854.599	17,12 hari	4

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

b. Total Assets Turnover

Tabel 4. Hasil perhitungan rasio perputaran total aset RSUD di Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Pendapatan Usaha (Rp)	Total Aset (Rp)	Perputaran Total Aset	Skor
2016	Rp177.671.923.819	Rp133.812.848.447	132,78 kali	5
2017	Rp130.967.854.599	Rp147.797.384.190	88,61 kali	5

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

c. Cash Recovery Rate

Tabel 4. Hasil perhitungan rasio perputaran total aset RSUD di Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Total Pendapatan (Rp)	Biaya Operasional (Rp)	Cash Recovery Rate	Skor
2016	Rp 77.548.592.742	Rp 74.719.069.601	96,35	1
2017	Rp 89.382.590.695	Rp 88.909.165.805	99,47	1

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

2. Perspektif Pelanggan

a. Kuesioner kepuasan pelanggan

Tabel 5. Hasil kuesioner kepuasan pelanggan

Indikator	Hasil kuesioner yang telah di hitung	Skor
Wujud fisik	73,67%	4
Kehandalan	73,18%	4
Daya tanggap	80,5%	5
Jaminan	84,67%	5
Empati	83,42%	5

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

b. Retensi Pasien

Tabel 6. Retensi pasien RSUD Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Pasien Lama (orang) (a)	Total Pasien (orang) (b)	Retensi Pasien (a/b x 100%)	Skor
2016	98.290 orang	115.975 orang	84,75%	5
2017	106.505 orang	122.208 orang	87,15%	5

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

c. Akuisisi Pasien

Tabel 7. Akuisisi pasien RSUD Kabupaten Karanganyar tahun 2016 – 2017

Tahun	Pasien Baru (orang) (a)	Total Pasien (orang) (b)	Akuisisi Pasien (a/b x 100%)	Skor
2016	17.685 orang	115.975 orang	15,25%	1
2017	15.703 orang	122.208 orang	12,85%	1

Sumber: Bagian rekam medis RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

3. Perspektif proses bisnis internal

a. Tahap Inovasi

Dilihat dari data rumah sakit, proses inovasi di RSUD Karanganyar selama tahun 2016 sampai dengan 2017 hanya terjadi penambahan dua jasa pelayanan kesehatan baru yang ditawarkan yakni pelayanan cuci darah (hemodialisa) dan pelayanan spesialis orthopedik yang ada di tahun 2017. Hal ini menambah performance RSUD Karanganyar dalam menjawab kebutuhan masyarakat Karanganyar.

b. Tahap Operasi

Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

Tabel 8. Trend kunjungan rawat jalan dari tahun 2016 – 2017

No.	Jenis Pasien	2016	2017	Peningkatan (%)	Skor
1.	Pasien Baru	17.685 orang	15.703 orang	-11,21%	1
2.	Pasien Lama	98.290 orang	106.505 orang	8,36%	1
	Jumlah Pasien	115.975 orang	122.208 orang	5,347%	

Sumber: RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017

Jumlah Kunjungan Rawat Inap

Tabel 9. Indikator pemanfaatan rawat inap TAHUN 2016 – 2017

No.	Indikator Pemanfaatan	Kinerja rawat Inap RSUD Karanganyar	
		2016	2017
1.	Jumlah hari perawatan	79.227	73.382
2.	Jumlah lama perawatan	84.789	77.924
3.	Jumlah pasien keluar	22.039	20.792
4.	Jumlah pasien mati	1325	611
5.	Pasien mati < 48 jam	471	161
6.	Pasien mati > 48 jam	854	450
7.	Jumlah Tempat tidur	332	333
8.	Jumlah hari kalender	365	365

Sumber: Data diambil dari bagian rekam medik

Tabel 10. Kinerja bisnis internal RSUD Karanganyar tahun 2016 – 2017

No.	Indikator	Satuan	2016	2017	Rata-Rata	Hasil Penilaian	Skor
1.	ALOS	Hari	3,85	3,75	3,80	Tidak Ideal	1
2.	BOR	%	65,38	60,37	62,88	Ideal	3
3.	TOI	Hari	1,90	2,32	2,11	Ideal	3
4.	BTO	Kali	66,38	62,44	64,41	Tidak ideal	1
5.	GDR	Pasien	6,01	2,94	4,47	Ideal	3
6.	NDR	Pasien	3,87	2,16	3,02	Ideal	3

Sumber: Tim Diklat dan Litbang RSUD Karanganyar, 2018

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 11. Indikator pemanfaat rawat inap dari tahun 2016 – 2017

No.	Bagian Unit yang Melaksanakan Diklat	Jumlah/Frekuensi Diklat	
		2016	2017
1.	Medis	7	10
2.	Keperawatan dan Kebidanan	27	32
3.	Penunjang Medik dan Non Medik	34	44
4.	Manajemen	16	21
5.	IHT	12	18
Jumlah		96	125

Sumber: Tim Diklat dan Litbang RSUD Karanganyar, 2018

Tabel 12. Rekapitulasi tingkat kinerja RSUD Karanganyar menggunakan metode *balance scorecard* tahun 2016 - 2017

No.	Aspek Penilaian	2016		2017	
		Rasio (%)	Skor	Rasio (%)	Skor
1.	Perspektif Keuangan				
a.	Rasio Likuiditas	762,69%	5	557,82%	5
b.	Rasio Solvabilitas	97,88%	6,5	97,00%	6,5
c.	Rasio Aktivitas				
	1) <i>Collection Period</i> (Periode Perputaran Piutang)	14,04%	4	17,12%	4
	2) <i>Total Assets Turnover</i> (Perputaran Total Aset)	132,78 kali	5	88,61 kali	5
	3) <i>Cash Recovery Rate</i>	96,35%	1	99,47%	1
2.	Perspektif Pelanggan				
a.	Kepuasan Pasien				
	1) Bukti Fisik	73,67%	4		
	2) Keandalan	73,17%	4		
	3) Daya Tanggap	80,5%	5		
	4) Jaminan	84,67%	5		
	5) Empati	83,42%	5		
b.	Hasil Data Jumlah Pasien				
	1) Retensi Pasien	84,75%	5	87,15%	5
	2) Akuisisi Pasien	15,25%	1	12,85%	1
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal				
a.	Tahap Inovasi	2 buah	5	2 buah	5
b.	Tahap Operasi				
	1) Jumlah Kunjungan Rawat Jalan	-11,21%	1	8,36%	1
	2) Jumlah Kunjungan Rawat Inap				
	a) ALOS	3,85%	1	3,75%	1
	b) BOR	65,38%	3	60,37%	3
	c) TOI	1,90%	3	2,32%	3
	d) BTO	66,38%	1	62,44%	1
	e) GDR	6,01%	3	2,94%	3
	f) NDR	3,87%	3	2,16%	3
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	96 orang	7	125 orang	7
Jumlah			77,5		77,5

Sumber: Tim Diklat dan Litbang RSUD Karanganyar, 2018

Tabel 13. Klasifikasi kinerja rumah sakit

Skor	Predikat
$80 < X \leq 100$	Baik
$60 < X \leq 80$	Cukup Baik
$40 < X \leq 60$	Kurang Baik
$20 < X \leq 40$	Tidak Baik
≤ 20	Sangat Tidak Baik

Sumber: Tim Diklat dan Litbang RSUD Karanganyar, 2018

Berdasarkan kriteria penilaian di atas menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja RSUD Karanganyar tahun 2016 diperoleh skor 77,5 dan tahun 2017 juga diperoleh skor 77,5 dengan demikian dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017 masuk kategori 60-80 atau masuk predikat cukup baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif dan kesimpulannya sebagai berikut: Perspektif Keuangan Kinerja masuk kategori baik. Kinerja dari Perspektif Pelanggan masuk kategori baik. Perspektif Proses Bisnis Internal masuk kategori cukup baik. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran masuk kategori baik. Hasil penilaian kinerja RSUD Karanganyar tahun 2016 diperoleh skor 77,5 dan tahun 2017 juga diperoleh skor 77,5 dengan demikian dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja RSUD Karanganyar tahun 2016 - 2017 masuk kategori 60-80 atau masuk predikat cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Zaskia Tristiana dan Nuraina, Elva. 2014. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. Vol.3, No.2, Oktober. FPIPS IKIP PGRI. Madiun.
- Anonim. 2002. *Keputusan Menteri BUMN*. KEP-100/ MBU/2002. Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN.
- Anonim. 2010. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 147/MENKES/PERI/2010*. Tentang Perizinan Rumah Sakit. Jakarta.
- Anonim. 2005. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005*. Tentang Kesehatan. Departemen Kesehatan Fisioterapi Indonesia. Jakarta.
- Anonim. 2009. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009*. Tentang Rumah Sakit.
- Arofah, Dewi dan Maswar Patuh Priyadi. 2017. "Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Nirlaba. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Vol.6, No. 8, Agustus. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.
- Atkinson, et al. 2012. *Akuntansi manajemen*. Jilid 2. Edisi Kelima. Indeks. Jakarta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. BPF. Yogyakarta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Suatu Pengantar. Erlangga. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 8. Salemba Empat. Jakarta.
- [Http://joglosemarnews.com\(2018/02\)](http://joglosemarnews.com(2018/02)). diakses tanggal 03 Maret 2018.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard* Tentang Menerapkan Strategi menjadi Aksi. Erlangga. Jakarta.

- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI OFFSET. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Edisi Pertama. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Akuntansi Biaya*. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Ruminjtap, Marisa Lidya. 2013. "Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*. Vol.1, No.3, September. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Surya, Luh Putu Lusi Setyandarini. 2014. "Analisis Kinerja Berbasis *Balance Scorecard* Pada Koperasi XYZ. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 8, No.2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD). Bali.
- Suryani, Yulana Tri. 2016. "Implementasi *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Vol. 5, No. 1, Januari. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.
- Waskito, Hafidz Hening dan Agustina, Linda. 2015. "Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*. Universitas Negeri Semarang (UNNES). Semarang.