

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik

(Application Of Balanced Scorecard As A Performance Measurement System Jember Hospital Clinic)

Renald Hamonangan Lubis
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: renald2901@gmail.com

Abstrak

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang performance bisnis. Dengan adanya sistem manajemen ini diharapkan semua instansi, khususnya Rumah Sakit Jember Klinik mampu mengendalikan keahlian di bidang keuangan dan non-keuangan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif meliputi keterangan-keterangan tertulis, dan data kuantitatif meliputi data primer dan data sekunder. Sampel yang digunakan adalah 86 responden karyawan dan pasien, dimana semakin besar sampel akan memberikan hasil yang akurat. Penelitian ini menggunakan metode analisis Critical Success Factors (CSFs) dan pengembangan pengukuran dari empat perspektif balanced scorecard, yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja Rumah Sakit Jember Klinik yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, Penilaian kinerja sudah mampu memberikan kepuasan pasien dan citra rumah sakit menjadi semakin baik, dan dilihat dari ROI yang dicapai belum optimal, TATO sudah dianggap sesuai dengan standar, efisiensi penggunaan biaya operasional belum efisien. Kedua, dilihat dari tenaga medis memiliki jenjang pendidikan dan dilihat dari sistem pelayanan terpadunya sudah menggunakan sistem berbasis komputerisasi. Ketiga, dari indeks kepuasan kerja karyawan sudah dikategorikan puas, sedangkan dilihat dari *learning and training index* masih rendah dari yang distandarkan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, kinerja*

Abstract

Balanced Scorecard is a management system for measuring and controlling quickly, accurately and comprehensively, and provide insight to managers about business performance. With the management system is expected of all institutions, especially the Hospital Clinic Jember capable of controlling expertise in the field of financial and non-financial.

The data used in this study consists of quantitative and qualitative data. Qualitative data includes descriptions written, and quantitative data includes primary data and secondary data. The samples used were 86 respondents employees and patients, where the larger the sample will give accurate results. This study uses the method of analysis Critical Success Factors (CSFs) and the development of the measurement of the four perspectives of the balanced scorecard, which affect the success of the performance of the Hospital Clinic Jember are aligned with the vision and mission that has been set.

The results showed that: First, the performance assessment has been able to provide patient satisfaction and the image of the hospital getting better, and views of the ROI achieved have not been optimal, TATO has been considered in accordance with the standards, the efficiency of operational cost yet efficient. Second, judging from medical workers have seen from the level of education and its integrated service system already using a computerized-based system. Third, from the employee satisfaction index was categorized satisfied, while the views of learning and training is still low index of standardized

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance*

Pendahuluan

Di dalam era globalisasi ini, teknologi yang mulai berkembang sekarang ini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong

kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau industrial competition menjadi persaingan informasi (information competition). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap

aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat di ambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pergeseran pada tingkat persaingan bisnis dari industrial competition ke information competition ini dinamakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya (<http://ikah.dprn.go.id/html/pustaka/Balanced-scorecard>).

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran financial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran financial saja tetapi juga melalui pengukuran non financial, hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan unit usaha.

Perusahaan dalam tingkat persaingan global ini dituntut untuk memperoleh keuntungan kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif financial tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

Balanced scorecard sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja yang baru muncul dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Mulyadi (2001:5) menyatakan bahwa “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (artificial)”. Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan value bagi konsumen, meningkatkan produktivitas dan cost effectiveness proses bisnis intern, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personal.

Balanced scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis intern, dan pembelajaran & pertumbuhan, karena diketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau artificial) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (sustainable).

Menurut Kaplan dan Norton (2001), Balanced scorecard yang mengembangkan tiga perspektif baru dalam menilai kinerja yaitu perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran. Balanced scorecard juga menjadi salah satu pengukuran kinerja yang diminati untuk diterapkan oleh banyak perusahaan di dunia. Dalam perkembangannya, balanced scorecard tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja, tetapi juga menjadi “sistem manajemen strategi”.

Balanced scorecard yang dalam penilaian kinerjanya, tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada entitas yang tidak hanya mencari keuntungan atau laba semata. Menurut Kaplan dan Norton (2001:7), walaupun fokus dan aplikasi awal balanced scorecard adalah sektor swasta (entitas pencari laba), peluang scorecard untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen entitas pemerintahan dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar”.

Kaplan dan Norton (2001:7), sebagaimana dikemukakan di atas, sangat relevan dengan berbagai perubahan-perubahan kondisi masyarakat yang terjadi belakangan ini. Tuntunan agar entitas publik menjadi lebih baik dari hari ke hari menjadi tuntutan yang senantiasa disampaikan dalam setiap forum pembicaraan yang terjadi. Perbaikan kinerja entitas publik menjadi suatu keharusan yang mau tidak mau haruslah dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut, sangat jelas bahwa pengukuran ini sangatlah dibutuhkan oleh berbagai organisasi publik dalam menjalankan kinerjanya. Perubahan paradigma organisasi publik yang ke arah pelayanan yang lebih efisien bukanlah hal yang dapat ditawar-tawar lagi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Titik (2009) di dalam skripsi Novella (2010) yang meneliti mengenai analisis kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Jombang dinilai baik. Kemudian Kahfi (2012) yang meneliti mengenai analisis kinerja perusahaan berdasarkan balanced scorecard pada Rumah Sakit Pertamina Jaya. Hasil penelitian dengan menggunakan balanced scorecard kinerja Rumah Sakit Pertamina Jaya dinyatakan baik. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan.

Rumah Sakit Jember Klinik selama ini perlu pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki rumah sakit. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah Balanced Scorecard. Pengukuran kinerja Balanced

Scorecard menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Belajar dan Berkembang.

Rumah Sakit Jember Klinik di antara salah satu rumah sakit swasta yang bergerak dalam bidang kesehatan di kota Jember dalam era globalisasi, di lain pihak secara bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi Misi, Tujuan. Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk financial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Rumah Sakit Jember Klinik merupakan salah satu Rumah Sakit Swasta di Kota Jember yang berusaha memberikan pelayanan secara profesionalis dapat meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit, sehingga pihak Rumah Sakit Jember Klinik perlu memperbaiki kinerjanya. Agar dapat menambah kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada pendapatan Rumah sakit.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah observasional dengan pendekatan deskriptif untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja petugas kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Jember Klinik Tahun 2014.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data Kualitatif, Yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti, metode pengukuran balanced scorecard, aspek-aspek manajemen pada Rumah Sakit Jember Klinik.
2. Data Kuantitatif, Yaitu data yang berupa angka-angka secara tertulis seperti : data neraca serta laporan perhitungan laba rugi. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :
 1. Data Primer, Data yang diperoleh langsung dari objek kerja praktik. Data tersebut diperoleh dengan cara memantau langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Rumah Sakit Jember Klinik.
 2. Data Sekunder, Data yang diperoleh dari referensi yang relevan dengan masalah yang diteliti dan dapat

digunakan sebagai dasar penunjang dalam menganalisa masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian.

Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai yang telah pernah dilakukan dengan objek pada RSUD Massenrempulu Kabupaten Enrekang (Abdullah, 2009), adalah dengan cara yaitu menentukan dan mengembangkan pengukuran yang relevan dengan Critical Succes Factors (CSFs) dari empat perspektif balanced scorecard yang berpengaruh terhadap keberhasilan atas kinerja Rumah Sakit Jember Klinik di Jember yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. (Perspektif pelanggan dan stakeholder, Perspektif keuangan, Perspektif proses bisnis internal, Perspektif employess and organization capacity)

Pembahasan

Pembahasan penelitian ini dapat dilihat dari empat perspektif yang dibahas. Pertama, dari segi perspektif customer and stokeholders, dilihat dari indeks kepuasan dikategorikan puas, dan indeks citra dikategorikan baik. Kedua, dilihat dari ROI yang didapat dikatakan rendah karena di bawah target, TATO dikategorikan tinggi, dan efisiensi anggaran dikategorikan tidak efisien. Ketiga, dari segi proses bisnis internal dilihat dari peningkatan pendidikan sudah dilakukannya jenjang karir, pelayanan terpadu menggunakan sistem informasi SRS, dan pemanfaatan fasilitas dari BTO, GDR, dan NDR sudah baik. Keempat, dari segi employees and organization capacity, dilihat dari indeks kepuasan karyawandikategorikan sangat puas, dan learning and training index dikategorikan kurang baik.

Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard mempunyai pengaruh besar terhadap pengukuran kinerja di bidang keuangan maupun keuangan. Rumah sakit Jember Klinik dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan, serta dapat meningkatkan kekurangan yang ada sebelumnya dan mempertahankan atau meningkatkan kelebihan yang ada.

Keterbatasan

Di dalam penyusunan karya ilmiah ini ada beberapa keterbatasan mendapatkan data-data demi kelengkapan karya ilmiah ini. Keterbatasan yang dimaksud adalah tidak diperkenalkannya beberapa data keuangan yang tidak boleh dipublikasikan. Meskipun ada beberapa data yang tidak boleh dipublikasikan, penulis mengucapkan rasa bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa dan terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah membimbing hingga karya ilmiah ini selesai.

Daftar Pustaka

Abdullah, Ongki. 2009. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada RSUD Massenrempulu Kabupaten Enrekang*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas Makassar.

<http://ikah.dprin.go.id/html/pustaka/Balanced-scorecard>
(diakses tanggal 28 September 2013)

Kahfi, Hamidi. 2012. *Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Pertamina Jaya*. Skripsi. Skripsi Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Gunadarma.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, Boston: Harvard Business School.

-----2001. *The Strategy Focused Organizations : How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.

Novella, Aurora. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Skripsi Universitas Diponegoro.

