

PENGUKURAN KINERJA KOMPREHENSIF PADA RSUD TANA TORAJA

Rahma Gusmawati Tammu^{*1}, Astriwati Biringkanae²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Toraja; Jl. Nusantara No.12

Makale 91811, Kabupaten Tana Toraja Sulawesi Selatan

^{*}rahma.tammu@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja yang komprehensif Pada Rumah Sakit Umum Daerah Toraja dengan pendekatan Balanced Scorecard. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan setiap variabel untuk prespektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan untuk prespektif keuangan digunakan analisis pertumbuhan pendapatan, perbandingan anggaran dan realisasi pendapatan dan cost recovery rate. Hasil penelitian menunjukkan pengukuran kinerja komprehensif pada RSUD Tana Toraja dengan metode Balanced Scorecard dinilai cocok, dimana hasil kinerja RSUD Tana Toraja dengan nilai 87%, termasuk kategori sehat (kategori AA).

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Komprehensif*

PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai bagian terdepan pelayanan publik menyelenggarakan fungsi pelayanan kesehatan yang amat kompleks. Rumah sakit dituntut memberikan ketersediaan pelayanan yang merata, bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pasien. Rumah sakit sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan merupakan pelayanan publik yang sifatnya *intangibile*, oleh karena itu pengukuran kinerja pada pelayanan kesehatan tidak cukup hanya menggunakan ukuran finansial saja tetapi harus menggunakan ukuran non-finansial seperti kepuasan pasien, komitmen dan kepuasan sumber daya manusia serta pengembangan sarana dan prasarana (Mahmudi, 2010).

Charles & Ralph dalam Rangkuti (2014), *Balanced Scorecard* adalah pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat prespektif berbeda yang menetapkan sasaran perusahaan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dengan indikator yang dikembangkan dari empat prespektif, yang meliputi: 1) prespektif keuangan yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, 2) prespektif pelanggan yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana pelanggan melihat organisasi, 3) prespektif proses bisnis internal yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi

membangun keunggulan melalui perbaikan proses internal, dan 4) prespektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan.

Hasil penelitian Adejoka & Bayat (2014), menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dianggap layak untuk digunakan sebagai alat analisis penilaian kinerja di rumah sakit. *Balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non-finansial.

Balanced Scorecard menunjukkan bahwa keuntungan/prespektif keuangan bukanlah prespektif satu-satunya yang perlu diperhatikan. Ini merupakan alasan utama mengapa *Balanced Scorecard* cocok diterapkan untuk organisasi dimana keuntungan bukan merupakan obyek utama. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non-finansial, karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek (Mahmudi, 2010).

Ukuran keuangan pada organisasi sektor publik lebih merupakan pendukung dari ukuran non keuangan dan hanya menentukan tingkat pelayanan dan kapasitas layanan. Di samping itu, alasan organisasi mengadopsi *Balanced Scorecard*, karena prespektif non-finansial merupakan penilaian yang lebih menentukan dalam mencapai misinya sehingga ukuran ini dapat di pakai dalam organisasi publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian adalah deskriptif yaitu mendeskripsikan dan menganalisis kinerja yang komprehensif pada RSUD Tana Toraja. Metode yang digunakan yaitu *balanced scorecard* meliputi empat prespektif yaitu prespektif pelanggan, prespektif keuangan, prespektif proses bisnis internal, dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik pengumpulan data untuk prespektif proses bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan kuesioner tertutup berupa pernyataan dari masing-masing prespektif. Untuk respektif pelanggan menggunakan data Walk Through Audit (WTA) dari BPJS Kesehatan, Rentensi dan Akuisisi Pelanggan. Indikator Prespektif Keuangan menggunakan Cost Recovery Rate, Pertumbuhan Pendapatan. Indikator prespektif proses bisnis internal menggunakan Bed Occupancy Rate (BOR), Average Lenght of Stay (ALOS), Bed Turn Over (BTO) Net Death Rate (NDR) dan survey kepada karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam melakukan pengukuran kinerja RSUD Tana Toraja dengan *balanced scorecard* terbagi menjadi empat prespektif, yaitu:

a. Prespektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan

sekaligus mengurangi biaya (Mahmudi, 2010). Dalam prespektif keuangan, penentuan bobot menurut responden ahli untuk kinerja keuangan adalah 30%. Indikator kinerja keuangan RSUD Tana Toraja terdiri dari pertumbuhan pendapatan, pengeluaran biaya, perbandingan anggaran dan realisasi pendapatan dan *Cost Recovery Rate* (CRR). Kinerja prespektif keuangan RSUD Tana Toraja dinilai sangat baik dengan pencapaian skor tertimbang sebesar 110 atau 91% dari skor tertimbang maksimum sebesar 120. Untuk indikator Perbandingan Anggaran dan Realisasi Pendapatan 135.6% (A) Pertumbuhan Pendapatan 146.61% (A), Realisasi APBN 88,93% (B), dan *Cost Recovery Rate* 136% (A).

b. Prespektif Pelanggan

Prespektif pelanggan dalam organisasi sektor publik merupakan tumpuan utama, karena tujuan organisasi sektor publik secara makro adalah untuk menciptakan kesejahteraan. Dalam prespektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Mulyadi (2010), dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan karena kepuasan pelanggan tersebut akan memicu kesuksesan kinerja keuangan.

Menurut responden ahli untuk kinerja pelanggan sebanyak 25%, terdiri dari retensi pelanggan sebesar 50% survey kepuasan pelanggan sebesar 95%, , dan akuisisi pelanggan sebesar 4%. Untuk retensi pelanggan, sebesar $3/25 = 0.12$, ukuran kepuasan pelanggan $18/25 = 0.72$, dan untuk akuisisi pelanggan $4/25 = 0.16$. Untuk Indikator Survey Kepuasan Pelanggan 97% (A), Retensi Pelanggan 50% (B) dan Akuisisi Pelanggan -4.85% (D).

Kinerja prespektif pelanggan RSUD Tana Toraja dinilai Baik dengan pencapaian skor tertimbang sebesar 95 atau 95% dari skor tertimbang maksimum sebesar 99. Menurut Yuwono (2007), bahwa jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari prespektif pelanggan yang tercermin dari kepuasan pelanggan akan menurunkan jumlah pelanggan di masa mendatang.

c. Prespektif Proses Bisnis Internal

Prespektif proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi publik pada dasarnya sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan (Mahmudi, 2010). Dalam prespektif ini, dilakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan produk atau jasa yang memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan. Kinerja prespektif proses bisnis internal RSUD Tana Toraja dinilai baik dengan pencapaian skor tertimbang sebesar 70 atau 87.5% dari skor tertimbang maksimum sebesar 80. Untuk indikator Sarana dan Prasarana 75% (B), Proses 80% (B), Kualitas Teknis yang terkait Standar Internal: BOR (Bed Occupancy Rate) 82.72% (B), Waktu tanggap pelayanan dokter di Gawat darurat 65% (C), Waktu tunggu rawat jalan 78% (B), Waktu tunggu pelayanan obat 70% (B), NDR (Net Date Rate) 89% (B) dan GDR (Gross Date Rate) 76% (B).

d. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran, pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan pegawainya, memantau kesejahteraan pegawai dan meningkatkan pengetahuan pegawai karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan pegawai akan meningkatkan pula kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga prespektif dalam balanced scorecard dan tujuan organisasi. Tiga kategori utama untuk prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: kapabilitas pekerja, motivasi dan kapabilitas sistem informasi.

Kinerja Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan RSUD Tana Toraja dinilai baik dengan pencapaian skor tertimbang sebesar 75 atau 75% dari skor tertimbang maksimum sebesar 100. Untuk indikator Pelatihan dan peningkatan Keahlian Pegawai dengan sub indikator: Pegawai yang mengikuti training 78% (B), Kemampuan 80% (B), Produktifitas 99% (A) Kepuasan Pegawai 84% (B), Kapabilitas Sistem Informasi 73%(B).

Kinerja RSUD Tana Toraja secara keseluruhan berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Pencapaian Rata-Rata Kinerja RSUD Tana Toraja Tahun 2019

Prespektif	Bobot Indikator	Skor Terimbang
Keuangan	7.5	110
Pelanggan	8	95
Proses Internal	5	70
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	75

Selanjutnya mengukur nilai akhir per komponen yaitu skor tertimbang di bagi skor tertimbang maksimum x 100%. Adapun nilai akhir per komponen dapat dilihat pada tabel 2.berikut ini :

Tabel 2. Nilai Akhir per Komponen setiap Prespektif BSC di RSUD Tana Toraja

Prespektif	Bobot Indikator	Skor Terimbang Maksimum	Skor Terimbang	Nilai Akhir Komponen
Keuangan	7.5	120	110	91%
Pelanggan	8	99	95	95%
Proses Internal	5	80	70	87.5%
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	100	75	75%
Total		399	347	87

Nilai akhir total adalah jumlah skor tertimbang/jumlah skor tertimbang maksimum x 100% = $(347/399,96) \times 100\% = 87\%$. Berdasarkan nilai kriteria standar yang dapat dilihat pada tabel 2, maka kinerja RSUD Tana Toraja berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 87%, termasuk kategori sehat (kategori AA). Hal

ini memperlihatkan bahwa kinerja RSUD Tana Toraja sudah mencerminkan keseimbangan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja komprehensif pada RSUD Tana Toraja dengan dengan pendekatan Balanced Scorecard dengan nilai 87%, termasuk kategori sehat (kategori AA). Hal ini menunjukkan bahwa, RSUD Tana Toraja sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan yang sifatnya *intangible*, telah mempertimbangkan pengukuran kinerja yang menyeluruh tidak hanya menggunakan ukuran finansial saja tetapi juga menggunakan ukuran non-finansial seperti prospektif pelanggan (kepuasan pasien), proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran yang melibatkan sumber daya manusia dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka diajukan saran sebagai berikut:

1. Melakukan perbaikan dan peningkatan dari segi sarana prasarana rumah sakit, jumlah pasien yang sangat banyak sebaiknya diikuti dengan penambahan pegawai serta memperbaiki sistem pembagian jasa pelayanan sesuai dengan beban kerja tiap pegawai,
2. Pihak rumah sakit agar segera menggunakan sistem komputerisasi/simrs untuk menunjang kelancaran proses pelayanan serta memperhatikan mutu pelaksanaan kegiatan rumah sakit agar kedepannya bisa sesuai dengan standar yang ditetapkan

DAFTAR PUSTAKA

- Adejoka B. Adekanbi & Bayat M.S. (2014). Evaluation of Performance Management and Development Systems with Balanced Scorecard as a Performance Appraisal Tool at Mthatha General Hospital – Eastern Cape Province. *Journal of Reasearch and Development*, Vol.1, No 7.
- Gasperz Vincent. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Imelda. (2004). Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Surabaya:UK Petra
- Kaplan S. Robert & Norton P. Davidd. (1996). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik – Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mulyadi. (2010). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta

Yuwono Sony. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.