

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA
MANAJEMEN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH INDRAMAYU
(The Application of Balanced Scorecard as Performance
Measurement at District Hospital of Indramayu)**

Endang Satyawati

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta

Agus Prasetyanta

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Immanuel Yogyakarta

ABSTRACT

The objective of this research was to measure management's performance by applying balanced scorecard. Balanced scorecard is a contemporary management tool used to upgrade organization's capability by multiplying financial performance. Balanced scorecard has 4 perspectives. These perspectives are financial perspective, customer perspective, process intern business perspective and learning and growth perspective. Data were collected by questionnaire and interview. Thirty five patients and 40 employees from District Hospital of Indramayu were taken as samples. The results obtained from applying balanced scorecard were : (1) Financial perspective, ROI tends to increase, but revenue growth tends to decrease; (2) Customer perspective, patients' retention tends to decrease and patients' acquisition tends to increase, but patients do not satisfy enough with District Hospital of Indramayu; (3) Process intern business perspective, hospital's productivity tends to increase and profit margin tends to increase, too; (4) Learning and growth perspective, employees' productivity tends to increase, but employees' retention tends to increase and employees do not satisfy enough with District Hospital of Indramayu.

Keywords : management's performance, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, process intern business perspective, learning and growth perspective

PENDAHULUAN

Selain berfungsi untuk menolong jiwa manusia, rumah sakit juga membutuhkan laba yang optimal untuk kelangsungan hidupnya. Untuk mendapatkan laba yang optimal, pihak manajemen rumah sakit harus dapat mengelola rumah sakit dengan baik serta memiliki visi, misi dan strategi yang jelas. Dalam menghadapi berbagai perubahan yang cepat dan kompleks, kinerja manajemen rumah sakit seharusnya diukur dengan alat ukur yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek penilaian secara keuangan saja. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa aspek yang seharusnya dapat dideteksi secara dini, karena aspek-aspek tersebut cepat atau lambat akan mempengaruhi kinerja keuangan.

Rumah sakit umum daerah Indramayu masih menerapkan pengukuran kinerja manajemen tradisional, yang hanya menitikberatkan pada penilaian kinerja keuangan. Rumah sakit umum daerah Indramayu belum menerapkan, namun tertarik untuk mencoba menerapkan *balanced scorecard* untuk penilaian kinerja manajemennya.

Konsep *balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Menurut Mulyadi (2000 : 1), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pengukuran dari tiap *scorecard* tidak hanya untuk menilai kegiatan -kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer pada bidang tertentu, tetapi juga terkait dengan bidang - bidang lain yang mendukung tujuan strategik perusahaan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional merupakan pengukuran kinerja yang menekankan pada pengendalian keuangan dengan cara membandingkan antara standar atau anggaran dengan realisasinya. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Contoh alat ukur kinerja tradisional adalah *Return on Investment (ROI)* dan *Residual Income (RI)*.

Pengukuran Kinerja Kontemporer

Pengukuran kinerja kontemporer merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan saja, namun diimbangi dengan ukuran kinerja di bidang operasional (non keuangan). Untuk mendesain sistem pengukuran kinerja baru, manajemen harus dapat memahami kelemahan ukuran-ukuran kinerja lama yang tidak efektif dan mengubahnya dengan yang baru. Dalam lingkungan kontemporer, alat-alat pengukur kinerja dalam akuntansi manajemen harus disempurnakan karena :

1. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk penyempurnaan berkesinambungan yang berorientasi masa depan, bukan semata-mata untuk memberikan hukuman atau hadiah.
2. Ukuran-ukuran kinerja tradisional hanya menekankan pada efisiensi. Dalam lingkungan kontemporer, ukuran kinerja ditekankan pada efisiensi dan nilai tambah.
3. Mendukung pencapaian tujuan, strategi, program, struktur dan proses berdasar teknologi baru.

Contoh alat ukur kinerja kontemporer adalah *balanced scorecard*, *Activity Based Costing (ABC)* dan *Just In Time (JIT)*.

Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* menekankan pada keseimbangan faktor keuangan dan non keuangan. Faktor tersebut meliputi faktor internal (karyawan dan organisasi) dan faktor eksternal (pemegang saham dan pelanggan) serta faktor jangka pendek (operasional) dan faktor jangka panjang (visi dan misi). Menurut Kaplan dan Norton dalam Lucky (2004 : 11), *balanced scorecard* menyediakan pada pihak manajemen suatu kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan-tujuan dan strategi ke dalam seperangkat tolok ukur kinerja yang berhubungan. Sedangkan menurut Mulyadi (2001 : 1), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Hal senada juga diungkapkan oleh Supriyono dalam Juliani / Julianti (2005 : 7), *balanced scorecard* adalah suatu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada

keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong karyawan untuk bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan-keunggulan tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif, yaitu *balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren, yaitu *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.
3. Seimbang, yaitu *balanced scorecard* menginginkan keseimbangan dalam sasaran strategik yang ditetapkan dalam setiap perspektif.
4. Terukur, yaitu *balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard menyediakan kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan strategik perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja yang menyeluruh yang berusaha menyeimbangkan antara pengukuran finansial dengan pengukuran-pengukuran lain, sehingga kinerja organisasi dapat tergambar secara utuh dan akurat. Pengukuran dari tiap *scorecard* tidak hanya untuk menilai kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer pada bidang tertentu, tetapi juga terkait dengan bidang-bidang lain yang mendukung tujuan strategik perusahaan. *Balanced scorecard* menjabarkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran yang terbagi dalam empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Keuangan
Perspektif ini mengukur kinerja organisasi dalam pencapaian keuangan yang optimal dan nilai pasar. Tiga sasaran utama pada perspektif ini adalah pertumbuhan pendapatan, manajemen biaya dan pemanfaatan aktiva. Alat ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah *Return on Investment (ROI)*, pertumbuhan pendapatan, dan pengurangan biaya.
2. Perspektif Pelanggan
Dalam perspektif ini kinerja organisasi diukur dari sejauh mana organisasi memuaskan pelanggan. Keberadaan suatu organisasi ditentukan bukan oleh kualitas yang melekat pada produk yang dihasilkan saja, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pelanggan merupakan komponen utama penghasilan dalam perusahaan sehingga kepuasan pelanggan serta kombinasi manfaat yang diperoleh dari pengguna suatu produk dan pengorbanan yang dilakukan oleh pelanggan untuk memperoleh manfaat tersebut harus diutamakan. Tolok ukur utama dalam perspektif ini adalah pangsa pasar, retensi pelanggan, pelanggan baru, kepuasan pelanggan dan kemampulabaan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Intern

Perspektif proses bisnis internal adalah proses manajer dalam mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik sejak perolehan bahan baku hingga produk jadi ke konsumen agar mampu memenuhi tujuan baik para pemilik saham maupun segmen pelanggan sasaran. Menurut Kaplan dan Norton, proses identifikasi diawali dengan menentukan rantai nilai internal lengkap yaitu dengan melakukan tiga aktivitas, yaitu (a) Proses inovasi, aktivitas utama dalam inovasi mencakup mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan dan mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, agar produk nantinya diserap oleh konsumen karena sesuai dengan kebutuhan mereka, setelah itu baru merumuskan cara untuk memuaskan konsumen. Tolok ukur yang dapat digunakan yaitu waktu siklus (*yield*), biaya serta titik impas waktu (*break even time*); (b) Proses operasi, proses ini merupakan tempat di mana produk dihasilkan dan disampaikan kepada pelanggan; (c) Proses layanan purna jual, perusahaan selalu berharap pelanggan puas dengan produknya dan selalu berupaya agar pelanggan melakukan pembelian ulang. Tolok ukur dalam perspektif ini adalah penciptaan pasar, proses desain, produksi, pengiriman produk dan pelayanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menekankan pada bagaimana organisasi dapat berinovasi dan terus bertumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa kini dan masa yang akan datang. Tolok ukur dalam perspektif ini adalah kapabilitas karyawan, teknologi informasi serta motivasi dan penyesuaian.

Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard di samping mempunyai keunggulan juga memiliki beberapa kelemahan. Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Heru Kurnianto Tjahjono (2004 : 41) kelemahan *balanced scorecard* yaitu :

1. Hubungan antara pengukuran dan hasil non finansial yang relatif sedikit. Atau dapat dikatakan tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan di masa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non finansial.
2. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, tetapi seringkali aspek keuangan menjadi tolok ukur utama.
3. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan.
4. Pengukurannya tidak *up-to-date*.
5. Terlalu banyak kriteria pengukur

BAHAN DAN METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pasien dan karyawan rumah sakit umum daerah Indramayu. Sedangkan sampel penelitian sebanyak 35 orang pasien dan 40 orang karyawan dipilih secara acak dari populasinya. Adapun data yang dibutuhkan antara lain adalah data laporan keuangan, data pasien, data karyawan, hasil jawaban kuesioner kepuasan pasien dan hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan. Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan mengukur 4 perspektif *balanced scorecard*. Menurut Mulyadi (2001 : 133), rumus pengukuran empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu :

1. Perspektif Keuangan

- a. $\text{Pertumbuhan} = \frac{\text{Pendapatan tahun berjalan} - \text{Pendapatan tahun lalu}}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$
- b. $\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$

2. Perspektif Pelanggan

- a. $\text{Retensi Pasien} = \frac{\text{Jumlah pasien yang keluar pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah pasien}} \times 100\%$
- b. $\text{Akuisisi Pasien} = \frac{\text{Jumlah pasien tahun berjalan} - \text{Jumlah pasien tahun lalu}}{\text{Jumlah pasien tahun lalu}} \times 100\%$

c. Kepuasan Pasien

Kepuasan pasien diukur dari hasil jawaban responden atas 16 butir pertanyaan dalam kuesioner kepuasan pasien yang menggunakan 5 skala Likert. Hasil jawaban kuesioner kepuasan pasien diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas

3. Perspektif Proses Bisnis Intern

- a. $\text{Produktivitas} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Biaya usaha}} \times 100\%$
- b. $\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih usaha}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$

4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. $\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba usaha}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$
- b. $\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$
- c. **Kepuasan Karyawan**
Kepuasan karyawan diukur dari hasil jawaban responden atas 19 butir pertanyaan dalam kuesioner kepuasan karyawan yang menggunakan 5 skala Likert. Hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Empat Perspektif *Balance Scorecard*

Perspektif Keuangan

Hasil pengukuran perspektif keuangan *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1

Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Return on Investment (ROI)</i>	6,43%	5,78%	6,03%	1,87%	5,40%
Pertumbuhan Pendapatan	93,74%	39,50%	27,38%	24,15%	23,34%

Sumber : RSUD Indramayu

Hasil pengukuran perspektif keuangan *balance scorecard* menunjukkan bahwa ROI cenderung meningkat, namun pertumbuhan pendapatan cenderung menurun. Penurunan pendapatan yang tidak dengan segera ditangani pada akhirnya akan menurunkan jumlah laba bersih dan ROI.

Perspektif Pelanggan

Hasil pengukuran perspektif pelanggan *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini :

Tabel 2

Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2001	2002	2003	2004	2005
Retensi Pasien	5,11%	5,81%	11,39%	10,44%	8,44%
Akuisisi Pasien	44,55%	(3,73%)	7,53%	6,93%	13,77%
Kepuasan Pasien	3,287 (agak puas)				

Sumber : RSUD Indramayu

Hasil pengukuran perspektif pelanggan *balance scorecard* menunjukkan bahwa retensi pasien cenderung menurun dan akuisisi pasien cenderung meningkat, namun para pasien merasa belum puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit umum daerah Indramayu. Apabila ketidakpuasan para pasien ini tidak dengan segera ditangani, pada akhirnya jumlah pasien yang berobat, jumlah pendapatan, jumlah laba bersih dan ROI akan menurun.

Perspektif Proses Bisnis Intern

Hasil pengukuran perspektif proses bisnis intern *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3

Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Intern *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2001	2002	2003	2004	2005
Produktivitas	134,02%	124,25%	101,79%	105,31%	114,61%
Profit Margin	25,39%	19,52%	1,76%	5,04%	12,75%

Sumber : RSUD Indramayu

Hasil pengukuran perspektif proses bisnis intern *balance scorecard* menunjukkan bahwa produktivitas dan *profit margin* cenderung meningkat. Peningkatan produktivitas dan *profit margin* pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan rumah sakit.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balance scorecard* dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini :

Tabel 4

Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran *Balance Scorecard*

Alat Ukur	Tahun				
	2001	2002	2003	2004	2005
Retensi Karyawan	0,66%	0,93%	0%	1,46%	1,58%
Produktivitas Karyawan	2.383,67	2.421,43	266,67	928,62	2.614,32
Kepuasan Karyawan	3,008 (agak puas)				

Sumber : RSUD Indramayu

Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balance scorecard* menunjukkan bahwa produktivitas karyawan cenderung meningkat, namun retensi karyawan cenderung meningkat pula serta para karyawan merasa belum puas selama bekerja di rumah sakit umum daerah Indramayu. Apabila ketidakpuasan para karyawan ini tidak dengan segera ditangani, pada akhirnya jumlah karyawan yang keluar akan meningkat, produktivitas karyawan, kinerja rumah sakit, jumlah pasien, jumlah laba bersih dan ROI akan menurun.

KESIMPULAN

Hasil pengukuran kinerja manajemen rumah sakit umum daerah Indramayu dengan *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja manajemen cenderung meningkat, yang terlihat dari peningkatan ROI, penurunan retensi pasien, peningkatan

akuisisi pasien, peningkatan produktivitas, peningkatan *profit margin* serta peningkatan produktivitas karyawan. Hasil pengukuran kinerja manajemen dengan *balance scorecard* juga menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang apabila tidak segera ditangani secara serius dapat menjadi ancaman yang serius bagi kinerja manajemen. Indikator-indikator tersebut antara lain adalah penurunan pertumbuhan pendapatan, para pasien belum puas terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit, peningkatan retensi karyawan serta para karyawan belum puas selama bekerja di rumah sakit. Kinerja keuangan yang buruk seringkali merupakan akibat dari kinerja non keuangan yang buruk. Kinerja non keuangan yang buruk seringkali merupakan tanda-tanda awal memburuknya kinerja keuangan.

Beberapa saran yang dapat diajukan adalah rumah sakit umum daerah Indramayu hendaknya menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja manajemennya dan untuk mengimplementasikan tujuan, visi dan misinya. Rumah sakit umum daerah Indramayu diharapkan lebih meningkatkan pelayanan kepada para pasien dengan cara menambah berbagai fasilitas dan menanggapi dengan lebih serius keluhan, kritik maupun saran dari para pasien. Pihak rumah sakit juga diharapkan lebih memperhatikan kebutuhan kerja para karyawannya, dengan cara mengidentifikasi pemuas kebutuhan kerja para karyawan dan menanggapi dengan lebih serius keluhan, saran maupun kritik dari para karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul H, Achmad T dan Muh Fakhri, Sistem Pengendalian Manajemen, Yogyakarta : UPP AMP YKPN, Edisi Revisi, 2000.
- Bambang Sudibyo, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Juli 1997, Hal. 35.
- Dwi Cahyono, *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Desember 2000, Hal. 284.
- Hasan Fauzi, Sistem Pengendalian Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 1994.
- Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang : Universitas Diponegoro, 2001.
- Lucky Patricia, *Penerapan Pengukuran Kinerja Manajemen dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Universitas Kristen Surakarta*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta, Surakarta, 2003.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat, 2001.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada, 1996.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi*

- dan Manajemen*, Yogyakarta : BPFE, 1999.
- Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : BPFE, 2000.
- Swasti Kadarini, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Suatu Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi (Studi di Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret)*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Surakarta, Surakarta, 2003.
- Triana, *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Rumah Sakit Siloam)*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, 2004.
- Wihatmi Asriningsih Rini, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Suatu Alternatif Pengukuran Kinerja pada Perum Pegadaian Cabang Gading Surakarta*, Skripsi sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas maret, Surakarta, 2003.