

PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

Yulisnawati¹

Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Dian Nuswantoro
JL.Nakula I No. 5-11,Semarang, 58131, telepon : 024-3517261, 3520165
E-mail : 112201104363@mhs.dinus.ac.id¹

Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting untuk rumah sakit dalam melakukan evaluasi dan perencanaan untuk kedepannya. Selama ini pengukuran kinerja di RSUD Sunan Kalijaga berdasarkan dari segi finansial, sedangkan dari sisi non finansial belum dilakukan dan itu merupakan salah satu kendalanya. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja adalah balanced scorecard. RSUD Sunan Kalijaga mengukur kinerja berdasarkan segi finansial. Tujuan penelitian ini ialah membuat sistem informasi untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sunan Kalijaga Demak. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Balanced Scorecard, dimana Balanced Scorecard merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif, hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas eksekutif. Kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan ekstern. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini yaitu sistem informasi yang dapat melakukan pengukuran kinerja rumah sakit, sebagai bagian dalam melakukan evaluasi rumah sakit.

Kata Kunci: Sistem Informasi, Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard.

Abstract

Performance measurement is important for hospitals to evaluate and plan for the future. During this performance measurement in hospitals Sunan Kalijaga based financial terms, while the terms of the non financially has not been done and it is one of the obstacles. One method that can be used for performance measurement is the balanced scorecard. Hospital Sunan Kalijaga measure performance based on the financial side. The purpose of this research is to develop information systems to measure the performance of the General Hospital of Sunan Kalijaga Demak. The method used in this study is the Balanced Scorecard, which the Balanced Scorecard is a score card used to record scores executive performance results, the results of this comparison is used to evaluate executive. Performance is measured in a balanced executives from two perspectives: financial and non-financial, short-term and long-term, internal and external. The results obtained from this study is that information systems can perform hospital performance measurement, as part of evaluating the hospital.

Keywords: Information Systems, Performance Measurement, Balanced Scorecard.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang, di mana perkembangan di bidang teknologi semakin berkembang pesat terutama dalam segi informasi dan komunikasi di mana segalanya dapat dilakukan secara cepat dan tepat tanpa ada mengurangi mutunya. Pemerintah selaku pengolahan

sumber daya publik, memandang ukuran keberhasilan dari instansi atau organisasi yang dimiliki pemerintah dilihat dari pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya menitik beratkan pada tolok ukur keuangan sementara pengukuran kinerja perusahaan pada aspek-aspek nonkeuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan dan kegiatan operasional internal kurang

diperhatikan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pemerintah hanya dilihat dari aspek pendapatan saja, tanpa memperhatikan aspek pengeluarannya, manfaat, dan dampak dari suatu aktivitas atau kegiatan yang telah dilaksanakan. Padahal Rumah Sakit Sunan Kalijaga Demak, merupakan salah satu rumah sakit yang menjadi rujukan pelayanan kesehatan masyarakat di demak. Yang mempunyai visi menjadi rumah sakit pilihan utama masyarakat wilayah utara jawa tengah. Sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja keuangan tidaklah cukup untuk mengukur kinerja perusahaan. Sistem pengukuran kinerja tradisional atau kinerja keuangan juga memiliki kelemahan, karena ukuran keuangan lebih banyak menginformasikan tentang keuangan masa lalu sehingga tidak dapat membimbing organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja nonkeuangan. Dengan menggunakan metode Balanced Scorecard di mana metode ini tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang lebih karena peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan sehingga apabila organisasi akan melakukan peningkatan kinerja maka harus fokus juga pada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Metode Pengumpulan Data

Metode dalam pengumpulan data dengan cara wawancara langsung dengan pihak rumah sakit, menyebarkan kuesioner untuk mengetahui kepuasan pasien dan karyawan, dan melakukan studi pustaka untuk memperoleh

gambaran teoritis mengenai Balanced Scorecard.

2.2 Metode Analisis

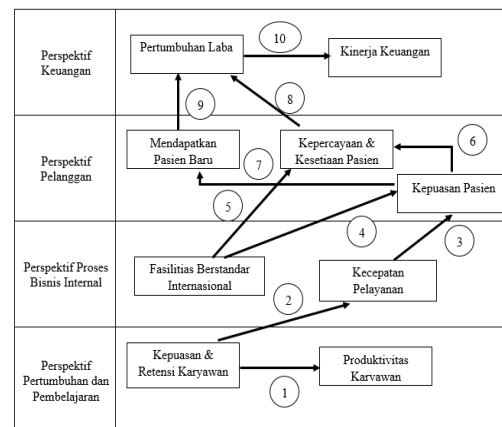
Metode yang digunakan adalah metode Balanced Scorecard. Dengan menggunakan analisa SWOT dan hubungan sebab akibat.

2.2.1 Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah perkembangan hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Yang terdiri dari 4 element yaitu Strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunities (Peluang), Threats (Ancaman).

2.2.2 Hubungan Sebab Akibat

Menjelaskan hubungan sebab-akibat dari berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh RSUD Sunan Kalijaga Demak. Dalam sistem pengukuran hubungan sebab-akibat yang digunakan dalam pembuatannya harus mengacu pada tujuan dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*.



Gambar 1. Hubungan Sebab Akibat

2.3 Analisa Data

a. Perspektif Keuangan

- ROI (Return On Investment).

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

- Rasio efisiensi

$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{Pengeluaran dlm rangka memperoleh pendptan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

- Rasio Efektivitas

$$\text{Rasio efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendptan}}{\text{Target Pendptan}} \times 100\%$$

- Rasio Ekonomi

$$\text{Rasio ekonomi} = \frac{\text{Pengeluaran}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

b. Prespektif Pelanggan

- Kepuasan Pelanggan

Mengukur kepuasan pelanggan atau pasien dengan cara menyebar kuesioner kepada pasien yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pasien atas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit.

- Jumlah Pelanggan Baru

$$\text{Jml Pelanggan Baru} = \frac{\text{Jml Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jml Pelanggan lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

c. Prospektif Proses Internal Bisnis

- BOR (*Bed Occupancy Ratio*)

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jml hari perawatan rumah sakit}}{\text{jml tempat tidur} \times \text{jumlah hari dlm satu periode}} \times 100\%$$

- LOS (*Length of Stay*)

$$\text{LOS} = \frac{\text{Jml lama dirawat}}{\text{Jml pasien keluar (hidup + mati)}}$$

- BTO (*Bed Turn Over Ratio*)

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jml pasien keluar (hidup + mati)}}{\text{Jml tempat tidur}}$$

- TOI (*Turn Over Interval*)

$$\text{TOI} = \frac{(\text{jml tempat tidur} \times \text{periode}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jml pasien keluar (hidup + mati)}}$$

- GDR (*Gross Death Rate*)

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jml Pasien mati seluruhnya}}{\text{Jml pasien keluar (hidup + mati)}} \times 1000$$

- NDR (*Net Death Rate*)

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jml pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jml pasien keluar (hidup + mati)}} \times 1000$$

- d. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawa} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jml Karyawan}} \times 100 \%$$

- Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jml Karyawan Keluar}}{\text{Jml total karyawan}} \times 100\%$$

- Kepuasan Karyawan

Mengukur kepuasan karyawan dengan cara menyebar kuesioner kepada karyawan yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan atas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Pengukuran dan Pembobotan

3.1.1 Perspektif Keuangan

Tabel 1. Perspektif Keuangan tahun 2011 - 2013

Tahun	Bobot	KPI	Realisasi	Target	Bobot Indikator	Kinerja (%)	Bobot Indikator x Kinerja
2011	Bobot 25 %	ROI	14,71 %	15 %	0,25	0,98	0,24
		Rasio Efisiensi	71,28 %	100 %	0,25	0,71	0,18
		Rasio Efektivitas	117,25 %	100 %	0,25	1,17	0,29
		Rasio Ekonomi	84,91 %	100 %	0,25	0,85	0,21
						1	3,71
2012	Bobot 25 %	ROI	19,59 %	15 %	0,25	1,31	0,33
		Rasio Efisiensi	83,33 %	100 %	0,25	0,83	0,21
		Rasio Efektivitas	124,38 %	100 %	0,25	1,24	0,31
		Rasio Ekonomi	93,55 %	100 %	0,25	0,94	0,23
						1	4,32
2013	Bobot 25 %	ROI	0,09 %	15 %	0,25	0,006	0,0015
		Rasio Efisiensi	111 %	100 %	0,25	1,11	0,27
		Rasio Efektivitas	100,09 %	100 %	0,25	1,00	0,25
		Rasio Ekonomi	90,70 %	100 %	0,25	0,92	0,23
						1	3,04

3.1.2 Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Perspektif Pelanggan tahun 2011-2013

Tahun	Bobot	KPI	Realisasi	Target	Bobot Indikator	Kinerja (%)	Bobot Indikator x Kinerja
2011	Bobot 25 %	Pasien Baru	35,98 %	50 %	0,3	0,72	0,21
		Kepuasan Pasien	71,38 %	85 %	0,4	0,84	0,34
		Retensi Pasien	64,41 %	90 %	0,3	0,72	0,21
				1	2,27	0,76	
2012	Bobot 25 %	Pasien Baru	37,86 %	50 %	0,3	0,76	0,23
		Kepuasan Pasien	71,38 %	85 %	0,4	0,83	0,33
		Retensi Pasien	62,14 %	90 %	0,3	0,69	0,21
				1	2,28	0,77	
2013	Bobot 25 %	Pasien Baru	35,38 %	50 %	0,3	0,70	0,21
		Kepuasan Pasien	71,38 %	85 %	0,4	0,83	0,33
		Retensi Pasien	64,62 %	90 %	0,3	0,72	0,22
				1	2,26	0,76	

3.1.3 Pespektif Proses Bisnis Internal

Table 3. Perspektif Pespektif Proses Bisnis Internal tahun 2011-2013

Tahun	Bobot	KPI	Realisasi	Target	Bobot Indikator	Kinerja (%)	Bobot Indikator x Kinerja
2011	Bobot 25 %	BOR	64,49 %	71,4%	0,15	0,90	0,14
		LOS	4,05	3,96	0,12	1,02	0,12
		BTO	70,4	70,49	0,15	0,99	0,15
		TOI	1,85	2,3	0,13	0,80	0,10
		GDR	39,46	45	0,12	0,87	0,10
		NDR	17,3	22	0,13	0,78	0,10
		Respon Time	20	15	0,20	1,33	0,27
				1	6,69	0,98	
2012	Bobot 25 %	BOR	64,68 %	71,4%	0,15	0,91	0,14
		LOS	4,34	3,96	0,12	1,10	0,13
		BTO	66,18	70,49	0,15	0,93	0,14
		TOI	1,96	2,3	0,13	0,85	0,11
		GDR	32,92	45	0,12	0,73	0,09
		NDR	15,47	22	0,13	0,70	0,09
		Respon Time	20	15	0,20	1,33	0,26
				1	6,54	0,96	
2013	Bobot 25 %	BOR	73,94 %	71,4%	0,15	1,03	0,15
		LOS	4,54	3,96	0,12	1,14	0,13
		BTO	72,73	70,49	0,15	1,03	0,15
		TOI	1,3	2,3	0,13	0,56	0,07
		GDR	31	45	0,12	0,69	0,08
		NDR	14,4	22	0,13	0,65	0,08
		Respon Time	20	15	0,20	1,33	0,26
				1	6,28	0,95	

3.1.4 Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran

Table 4. Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran tahun 2011-2013

Tahun	Bobot	KPI	Realisasi	Target	Bobot Indikator	Kinerja (%)	Bobot Indikator x Kinerja
2011	Bobot 25 %	Tingkat Kepuasan Karyawan	71,38 %	85 %	0,4	0,84	0,34
		Retensi Karyawan	2,84	1 %	0,3	2,84	0,85
		Tingkat Produktivitas Karyawan	5,61	10 %	0,3	0,56	0,16
				1	4,39	1,35	
2012	Bobot 25 %	Tingkat Kepuasan Karyawan	71,38 %	85 %	0,4	0,84	0,34
		Retensi Karyawan	1,86	1 %	0,3	1,86	0,55
		Tingkat Produktivitas Karyawan	6,82	10 %	0,3	0,68	0,20
				1	3,38	1,09	
2013	Bobot 25 %	Tingkat Kepuasan Karyawan	71,38 %	85 %	0,4	0,84	0,34
		Retensi Karyawan	0,6	1 %	0,3	0,6	0,18
		Tingkat Produktivitas Karyawan	7,11	10 %	0,3	0,71	0,21
				1	2,21	0,72	

3.2 Hasil Perhitungan dan Pembobotan Balanced Scorecard

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan diatas, maka dapat diperoleh hasil pencapaian dari masing-masing perspektif Balanced Scorecard, yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

3.2.1 Tahun 2011

Table 5. Perspektif Hasil Perhitungan dan Pembobotan Balanced Scorecard tahun 2011

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
Keuangan	25	0,92	23
Pelanggan	25	0,76	19
Proses Bisnis Internal	25	0,95	23,75
Pertumbuhan dan Pembelajaran	25	1,35	33,75
Total Skor Perspektif	100	3,98	99,5

3.2.2 Tahun 2012

Table 6. Perspektif Hasil Perhitungan dan Pembobotan Balanced Scorecard tahun 2012

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
Keuangan	25	1,09	27,25
Pelanggan	25	0,77	19,25
Proses Bisnis Internal	25	0,95	23,75
Pertumbuhan dan Pembelajaran	25	1,09	27,25
Total Skor Perspektif	100	3,9	98,25

3.2.3 Tahun 2013

Table 7. Perspektif Hasil Perhitungan dan Pembobotan Balanced Scorecard tahun 2013

Perspektif	Bobot Perspektif	Kinerja	Bobot Perspektif x Kinerja
Keuangan	25	0,75	18,75
Pelanggan	25	0,77	19,25
Proses Bisnis Internal	25	0,95	23,75
Pertumbuhan dan Pembelajaran	25	0,73	18,5
Total Skor Perspektif	100	3,9	80

3.3 Aplikasi Balanced Scorecard

3.3.1 Halaman Login



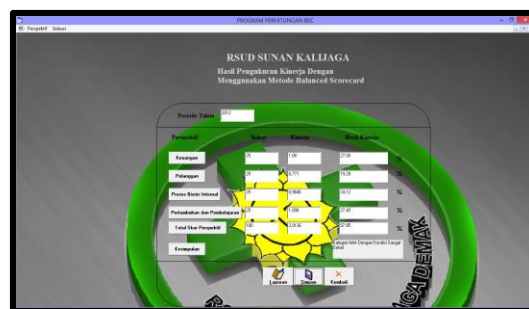
Gambar 2. Form Login

3.3.2 Form Perhitungan Balanced Scorecard



Gambar 3. Form Perhitungan Balanced Scorecard

3.3.3 Form Main Menu



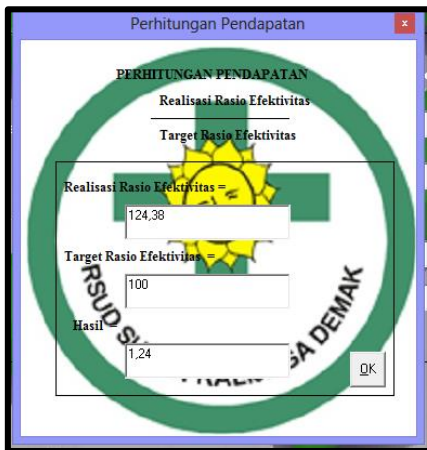
Gambar 4. Form Main Menu

3.3.4 Form Perspektif Keuangan



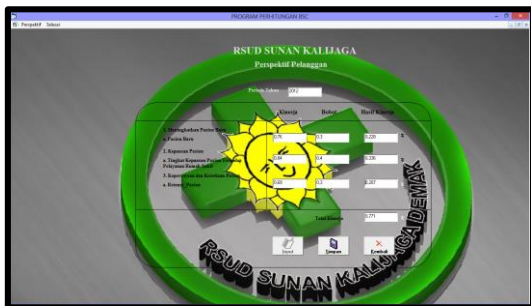
Gambar 5. Form Perspektif Keuangan

3.3.5 Form Perhitungan Kinerja



Gambar 6. Form Perhitungan Kinerja

3.3.6 Form Perspektif Pelanggan



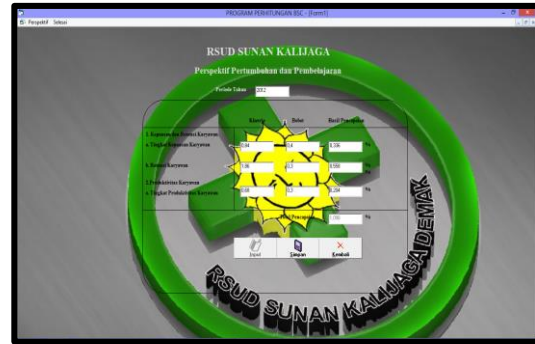
Gambar 7. Form Perspektif Pelanggan

3.3.7 Form Perspektif Proses Bisnis Internal



Gambar 8. Form Perspektif Proses Bisnis Internal

3.3.8 Form Perspektif Pertumbuhan dan Pertumbuhan



Gambar 9. Form Perspektif Pertumbuhan dan Pertumbuhan



Gambar 10. Tampilan Laporan Pengukuran Kinerja

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian dan analisa pengukuran kinerja pada RSUD Sunan Kalijaga Demak dengan metode *Balanced Scorecard*, sehingga mendapatkan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan hasil analisa dan pengukuran yang telah dilakukan :

Berdasarkan pengukuran kinerja dan perhitungan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Sunan Kalijaga Demak dapat disimpulkan sebagai berikut :

Table 8. Hasil Perhitungan *Balanced Scorecard*

Tahun	Skor
2011	99,5 %
2012	98,25 %
2013	80 %

Terlihat dari tabel di atas setiap tahunnya rumah sakit mengalami penurunan kinerja, meskipun menurun kondisi rumah sakit masih berada pada skor kinerja Sangat Sehat”.

5. SARAN

1. RSUD Sunan Kalijaga Demak sebaiknya melakukan pengukuran kinerja secara berkala dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang telah dirancang.
2. Rumah sakit seharusnya merenovasi gedung yang sudah tua, untuk kenyamanan pasien.
3. Didalam perspektif pelanggan, disarankan untuk para karyawan lebih berusaha memperoleh pasien baru.
4. Pada perspektif poses bisnis internal, pihak rumah sakit harus membenahi respon time, agar pasien semakin puas.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Parianti, Ni Putu Ika; Sudana, I Sudana, *Penelitian Kinerja RSUD Kabupaten Buleleng dengan Perspektif Balanced Scorecard*, 2012.
- [2] Yasa, Gd Menari; Suwendra, I wyn, *PENGUKURAN KINERJA DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA RUMAH*

SAKIT UMUM PARAMA SIDHI SINGARAJA, 2012.

- [3] Wiyati, Rita, *PENERAPAN PENGUKURN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA RSUD SELATPANJANG)*, vol. 6, 2014.
- [4] Yuwono, Sony; Sukarno, Edi; Ichsan, Muhammad, *Balanced Scorecard*, Jakarta, 2007.
- [5] Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis BALANCED SCORECARD*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014.
- [6] Rangkuti, Freddy, *SWOT BALANCED SCORECARD : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efisien plus Mengelola Kinerja dan Resiko*, Jakarta: Kompas Gramedia, 2011.
- [7] “Berkenalan dengan Balanced Scorecard (BSC),” [Online]. Available: <http://jsofian.wordpress.com/2006/07/19/berkenalan-dengan-balanced-scorecard-bsc/>.
- [8] D. Pratiwi, “Pengertian analisis SWOT,” [Online]. Available:

http://www.academia.edu/5090849/Pengertian_analisis_SWOT.

[9] Adi, Fullstyle, "Scribd," [Online].

Available:

<https://www.scribd.com>.

[10] "Analysis SWOT, Pengertian dan Contohnya," [Online]. Available:

<http://carapedia.com/>.