

PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DI INDONESIA

Fitriana Kurniati

Magister Ilmu Akuntansi FEB Universitas Lampung

e-mail : fitrianakurniati@gmail.com

ABSTRACT

The background of this research is that the Balance Scorecard (BSD) is used as a tool for making decisions about actions that must be taken for shortages and advancing performance in the hospital for 2011 - 2020. The purpose of this study is to analyze the application of the Balanced Scorecard (BSC) in the performance of hospitals in Indonesia. The results of this study, namely the results of literature reviews on eight journals show that the application of the Balance Scorecard (BSC) improves hospital performance and the results of performance analysis with BSC in hospitals can also provide direction in determining policies and routine activities in each existing division. in the hospital. The conclusion of this study is the application of the Balance Scorecard to measure hospital performance and as a guide for making policies and work plans in the future. Previous research should also be enriched with the literature and with empirical evidence about the benefits of implementing a balanced scorecard in hospitals. It will also provide a reference for expanding BSC implementation in hospital administration.

Keywords: Analysis, performance, health organization, hospital, Balance Scorecard.

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini yaitu *Balance Scorecard* (BSD) digunakan sebagai alat untuk pengambilan keputusan mengenai tindakan yang harus dilakukan untuk kekurangan dan memajukan kinerja pada rumah sakit pada tahun 2011 – 2020. Tujuan penelitian ini yaitu menganalisa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam kinerja rumah sakit di Indonesia. Hasil dari penelitian ini yaitu hasil kajian pustaka atau *Literatur Review* pada lima belas Jurnal menunjukkan bahwa penerapan *Balance Scorecard* (BSC) meningkatkan kinerja rumah sakit dan hasil analisis kinerja dengan BSC di rumah sakit juga dapat memberikan arahan dalam memnentukan kebijakan dan kegiatan rutin di setiap divisi yang ada di rumah sakit. Kesimpulan penelitian ini yaitu penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja rumah sakit dan sebagai pedoman untuk membuat kebijakan dan rencana kerja di masa mendatang. Pada penelitian sebelumnya juga harus diperkaya dengan literature dan dengan bukti empiris tentang manfaat penerapan *Balance Scorecard* di rumah sakit. Hal tersebut juga akan memberikan referensi untuk memperluas implementasi BSC dalam administrasi rumah sakit.

Kata Kunci: Analisis: kinerja, organisasi kesehatan, rumah sakit, *Balance Scorecard*.

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan organisasi yang telah lama berkembang di dunia termasuk di Indonesia. Berdasarkan definisi rumah sakit dibagi dalam 3 kelompok yaitu rumah sakit, rumah sakit umum dan rumah sakit khusus. Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan dan memiliki kualitas pelayanan kesehatan yang baik. Kualitas pelayanan rumah sakit dapat memberikan citra baik untuk rumah sakit dan memberikan layanan yang optimal untuk kepuasan pasien. Kepuasan merupakan salah satu tolok ukur kinerja yang di butuhkan untuk berkembangnya organisasi.

Berdasarkan data agregat rumah sakit menyumbangkan pendapatan bagi kemajuan ekonomu dunia sekitar US \$5,8 triliun per tahun. Namun, sejumlah permasalahan mengenai kualitas rumah sakit yang buruk masih sering terjadi di Indonesia sehingga menghambat perkembangan dan kemajuan rumah sakit tersebut. Masalah utama yang menghambat kemajuan rumah sakit dalam meningkatkan kinerjanya adalah budaya, organisasi dan praktik manajerial yang tidak konsisten dengan bisnis yang kompetitif. Praktik yang beroperasi tidak keuangan yang baik sehingga membutuhkan alat analisis kinerja yang dapat mengatasi keterbatasan tersebut.

Balance Scorecard (BSC) merupakan salah satu alat analisis kinerja suatu organisasi yang terdiri dari 4 Perspektif yaitu perspektif pelanggan, proses internal, keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan latar belakang tersebut maka tujuan penelitian ini yaitu menganalisa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam kinerja rumah sakit di Indonesia.

TINJAUAN TEORITIS

Balance Scorecard

Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *Balance Scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi perusahaan tersebut dirumuskan ke dalam empat prespektif *Balance Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan. Dalam pengukuran keberhasilan kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dibagi menjadi empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996 : 4; Brandon dan Drtina, 1997 : 741) yaitu : 1) *Financial Perspective*, 2) *Customer Perspective*, 3) *Internal Perspective*, dan (4) *Learning & Growth Perspective*.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda pada tiap-tiap tahapan serta kehidupan bisnis.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dianggap penting mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan para pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Sebelum tolok ukur

kinerja ditetapkan, perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pelanggan atau calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi dua kelompok yaitu kelompok inti dan *customer value proposition*. Kelompok inti merupakan pengukuran hasil akhir yang terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan pelanggan, kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Kelompok *customer value proposition* menggambarkan *performance driven* (pemicu kerja).

3. Perspektif Proses Bisnis Intern (*Internal Business Process Perspective*)

Manajemen perusahaan dalam menentukan tolok ukur kinerja bisnis intern, pertama-tama yang dilakukan adalah mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan. Proses tersebut secara umum terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Pada proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu: *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan (gap) antara kemampuan orang (*people*), *system* dan *procedure* dengan kebutuhan dalam mencapai kinerja yang handal. Langkah awal dalam mendesain sistem penilaian kinerja adalah memilih alat ukur kinerja yang cocok, di mana alat ukur yang tepat adalah sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah *literature review* atau tinjauan pustaka. Studi *literature review* adalah cara yang dipakai untuk mengumpulkan data atau sumber yang berhubungan pada topik tertentu yang didapat dari berbagai sumber seperti jurnal terakreditasi nasional.

1. Tipe Studi

Desain pada penelitian ini yaitu *survey study*, *cross sectional study*, analisis korelasi, analisis komparasi, kualitatif studi.

2. Tipe intervensi

Intervensi utama ditelaah pada penulisan ilmiah ini adalah analisis penerapan *Balance Scorecard* pada kinerja rumah sakit di Indonesia.

3. Hasil Ukur

Hasil yang di ukur dalam penulisan ilmiah ini adalah hubungan pengaruh perspektif dan Jenis ukuran dalam *Balanced Scorecard* terhadap evaluasi kinerja strategi pencarian literature. Penelusuran artikel publikasi menggunakan kata kunci yang dipilih yakni: "*accounting*" pada website shinta.ristekbrin.go.id. Artikel atau jurnal yang sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi diambil untuk selanjutnya dianalisis. *Literature Review* ini menggunakan literatur terbitan tahun 2011-2020 yang dapat diakses *fulltext* dalam format pdf dan *scholarly (peer reviewed journals)*. Kriteria jurnal yang direview adalah artikel jurnal penelitian berbahasa Indonesia dan Inggris dengan subyek pemerintah daerah. Jurnal yang

sesuai dengan kriteria inklusi dan terdapat tema hubungan pengaruh perspektif dan jenis ukuran dalam *Balanced Scorecard* terhadap evaluasi kinerja kemudian dilakukan review. kriteria inklusi penelitian dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1
Kriteria inklusi penelitian

Kriteria	Inklusi
Jangka Waktu	Rentang waktu penerbitan jurnal maksimal 9 tahun (2011- 2020)
Bahasa	Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris
Subject	Original artikel penelitian (bukan review penelitian) Tersedia full text
Tema isi Jurnal	Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia

Sintesis data

Literature Review menggunakan metode naratif dengan mengelompokkan data-data hasil ekstraksi yang sejenis sesuai dengan hasil yang diukur untuk menjawab tujuan jurnal penelitian yang sesuai dengan kriteria inklusi. Langkah berikutnya yaitu membuat ringkasan jurnal meliputi nama peneliti, tahun terbit jurnal, negara penelitian, judul penelitian, metode dan ringkasan hasil atau temuan. Ringkasan jurnal tersebut kemudian dilakukan analisis terhadap isi yang terdapat dalam tujuan penelitian dan hasil/temuan penelitian. Data yang sudah terkumpul kemudian dicari persamaan dan perbedaannya lalu dibahas untuk menarik kesimpulan.

Penelusuran Jurnal

Berdasarkan hasil penelusuran pada website Google scholar dengan keyword “Analisis Penerapan Balance Scorecard pada rumah sakit”

Tabel 2
Hasil Penelusuran Pada Website Google Scholar
Dengan Keyword “Analisis Penerapan Balance Scorecard Pada Rumah Sakit”

No	Artikel	Jurnal	Tahun
1	Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Dr. ETTY Asharto Batu. Maratus Sholihah Aprilia Kosasih, Suprpti	Jurnal Akuntansi dan Perpajakan	2020
2	Analisis Kinerja Keperawatan Di Rumah Sakit Aisyiyah Kabupaten Kudus Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> . Tri Suwanto , Tri Hartiti, Madya Sulisno.	Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan Vol.10	2019
3	Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Provinsi Riau. Arpita, Amries Rusli Tanjung & Nasrizal	Pekbis Jurnal, Vol.11, No.2	Juli 2019
4	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari <i>Application Of Balance Scorecard In Measuring Performance Of Wonosari Regional General Hospital</i> . Dhyah Setyorini, Risma Wira Bharata , Isroah	Jurnal REP Vol 4/ No.2	2019

5	Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir Siti Fatimah, Fauziah Nuraini Kurdi, M. Husni Thamrin	Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan, Vol. 3, No. 1	Januari 2016
6	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Dr. Soetomo Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> . Alvian Syahroni, Nur Handayani	Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Vol. 5, No. 7	Juli 2016
7	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. Yulana Tri Suryani, Endang Dwi Retnani	Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Vol. 5, No. 1	2016
8	Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru). Rita Wiyati, Thamrin dan Liviawati	Pekbis Jurnal, Vol.8, No.2	Juli 2016
9	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. Ririn Parmita	e-Jurnal Katalogis, Vol. 3 No. 5	Mei 2015
10	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo. Zaskia Tristiana Anggraini dan Elva Nuraina	Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Vol. 3 No.2,	Oktober 2014

Hasil pencarian keyword “*Balance*” hanya ada 5 jurnal mengenai *Balance Scorecard* pada sampel yaitu Rumah sakit pada website “shinta.ristekbrin.go.id” dan ada 10 jurnal dengan tahun penelitian terbaru (8 tahun terakhir) mengenai *Balance Scorecard* pada sampel yaitu Rumah sakit.

Tabel 3

Hasil Pencarian Keyword “*Balance*” Mengenai *Balance Scorecard*
Pada Sampel Rumah Sakit Pada Website “shinta.ristekbrin.go.id”

No	Artikel	Jurnal	Tahun
1	Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu. Maratus Sholihah Aprilia Kosasih, Suprpti	Jurnal Akuntansi dan Perpajakan	2020
2	Analisis Kinerja Keperawatan Di Rumah Sakit Aisiyyah Kabupaten Kudus Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> Tri Suwarto , Tri Hartiti , Madya Sulisno	Jurnal Ilmu Keperawatan dan Kebidanan Vol.10	2019
3	Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Provinsi Riau. Arpita, Amries Rusli Tanjung & Nasrizal	Pekbis Jurnal, Vol.11, No.2	Juli 2019
4	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari <i>Application Of</i>	Jurnal REP Vol 4/ No.2	2019

	<i>Balance Scorecard In Measuring Performance Of Wonosari Regional General Hospital.</i> Dhyah Setyorini, Risma Wira Bharata, Isroah		
5	Kinerja Pusat Pertanggung jawaban Rumah Sakit dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> . A Nurcahya, S Pratolo	Jurnal Medicoetcolegal dan Manajemen Rumah Sakit	2017
6	Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. Siti Fatimah, Fauziah Nuraini Kurdi, M. Husni Thamrin	Jurnal Kedokteran Dan Kesehatan, Vol. 3, NO. 1	Januari 2016
7	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Dr. Soetomo Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> . Alvian Syahroni , Nur Handayani	Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Vol. 5, No. 7	Juli 2016
8	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. Yulana Tri Suryani dan Endang Dwi Retnani	Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi : Vol. 5, No. 1	2016
9	Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekan Baru) Rita Wiyati, Thamrin & Liviawati	Pekbis Jurnal, Vol.8, No.2	Juli 2016
10	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. Ririn Parmita	e-Jurnal Katalogis, Vol. 3 No. 5	Mei 2015
11	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo. Zaskia Tristiana Anggraini dan Elva Nuraina	Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Vol. 3 No.2,	Oktober 2014
12	Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . Y Rikmasari, S Satibi, TM Andayani	Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi 3 (2), 81-86	2014
13	Analisis Kinerja Instalasi Farmasi Rsud Kanjuruhan Kabupaten Malang Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . IR Hidayati, S Satibi, A Fudholi	Jurnal Manajemen Dan Pelayanan Farmasi (Journal of Management and Pharmacy	2013
14	Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Sunan Kalijaga Kabupaten Demak dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> . Indriyati Hadi Sulistyaningrum and , Dr. Satibi, S.Si, M.Si, Apt	Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi (Journal of Management and Pharmacy Practice)	2013
15	Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada RSUD Kabupaten Kebumen. BD Handayani	JDM (Jurnal Dinamika Manajemen) 2 (1)	2011

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan penelitian di sajikan pada tabel. Di Bawah adalah Tabel ringkasan hasil dari jurnal yang mencakup judul penelitian, metode penelitian, teknik analisis data dan hasil penelitian.

Tabel 4
Hasil Dan Pembahasan Penelitian

Judul Penelitian	Metode Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Pengukur Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Studi Kasus	Statistik Deskriptif	Pendekatan BSC pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kurang baik, perspektif proses bisnis internal cukup baik, perspektif customer kurang baik dan perspektif keuangan cukup baik.
Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada RSUD Kabupaten Kebumen	Studi Kasus	Statistik Deskriptif	Kinerja perspektif pelanggan RSUD Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil cukup baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil yang tidak baik, Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Kabupaten Kebumen menunjukkan hasil yang baik.
Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kanjuruhan Kabupaten Malang Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Studi Kasus	Deskriptif analitik	Rata-rata nilai <i>Human capital</i> sangat baik, <i>Information capital</i> nilai rata-rata baik yang menunjukkan bahwa sistem informasi di IFRS sudah mendukung kegiatan di IFRS, sedangkan <i>Organization capital</i> nilai rata-rata sangat baik.
Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Daerah X DENGAN Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	survey non eksperimental	dianalisis secara deskriptif	Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah X ditinjau dari perspektif proses bisnis internal memperlihatkan bahwa rata-rata <i>Dispensing time</i> rata-rata untuk resep racikan 21 menit dan resep non racikan 15 menit. Tingkat ketersediaan obat pada tahun 2012 sebesar 98% dan keterjaringan pasien rawat jalan umum sebesar 99%
Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Studi Kasus	Statistik deskriptif, analisis regresi linear berganda dan analisis jalur	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dengan perspektif <i>balanced scorecard</i> . Selain itu, ditemukan pula

			<p>bahwa kompetensi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dengan perspektif <i>balanced scorecard</i>.</p>
<p>Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Dr. Soetomo Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i></p>	<p>Studi Kasus : wawancara, kuesioner</p>	<p>Statistik Deskriptif</p>	<p>1) Berdasarkan hasil analisa perspektif keuangan yang di ukur melalui rasio pendapatan umum dan pendapatan dari jamkes terhadap pendapatan total. Hasilnya pendapatan 2013 mengalami peningkatan dikarenakan jumlah kunjungan yang meningkat dibanding tahun sebelumnya , tetapi di tahun 2014 pendapatan mengalami penurunan dikarenakan jumlah kunjungan yang menurun dibanding tahun sebelumnya dan juga dipengaruhi oleh berlakunya program BPJS di tahun tersebut.</p> <p>2) Kinerja dari perspektif pelanggan IRD RSUD Dr. Soetomo Surabaya menunjukkan hasil yang baik dan tingkat kepuasan pasien menunjukkan hasil yang cukup baik.</p> <p>3) Kinerja dari perspektif proses bisnis internal IRD RSUD Dr. Soetomo Surabaya menunjukkan hasil cukup baik dikarenakan pada tahun 2012-2014 nilai BOR sesuai standar yang telah di tetapkan Depkes RI. Untuk nilai ALOS pada tahun 2012-2014 masih berada dibawah standar yang telah ditetapkan Depkes RI. Untuk nilai GDR masih dalam batas toleransi atau sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (4) Sedangkan hasil analisa dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil retensi karyawan pada tahun 2012 sebesar 4,87% dan pada tahun 2013 menunjukkan hasil sebesar 4,00%,</p>

			sedangkan pada tahun 2014 sebesar 2,39%.
Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Provinsi Riau	Studi Kasus	Analisis deskriptif; pendekatan kuantitatif dan kualitatif	RSUD Arifin Achmad memungkinkan untuk menerapkan pengukuran kinerja dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> , karena dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> semua aspek dapat diukur dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan “baik” dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> . Konsep <i>Balanced Scorecard</i> dapat digunakan untuk menyusun strategi bagi RSUD Arifin Achmad.
Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu	Studi Kasus	Analisis deskriptif	1) Pada indikator <i>Gross Death Rate</i> (GDR) pada Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu yang dirata-rata dari tahun 2014 hingga tahun 2018 menghasilkan angka yang masih dalam standar, maka dapat disimpulkan bahwa GDR di Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu dinilai baik. 2) Pada indikator produktivitas karyawan di Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu pada tahun 2014-2018 mengalami peningkatan lebih besar daripada penurunan bahwa produktivitas karyawan Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu pada tahun 2014-2018 dinilai baik. 3) Kinerja Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu dinilai dengan perspektif keuangan pada rasio ekonomis cenderung mengalami kenaikan daripada penurunan dan berada dibawah 100%, maka rasio ekonomis Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu pada tahun 2014-2018 dinilai baik.
Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit	Studi Kasus	Analisis Deskriptif	1) Perspektif pelanggan memperoleh nilai interpretasi skor sebesar 75% berarti pelanggan merasa puas dengan semua pelayanan yang

Daerah Madani Palu			<p>diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Madani.</p> <p>2) Perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai interpretasi skor sebesar 75% bahwa untuk melakukan pelayanan ditunjang dengan peralatan, sarana dan prasarana serta proses pelayanan pada Rumah Sakit Daerah Madani mayoritas menyatakan setuju dengan fasilitas yang ada.</p> <p>3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 76% bahwa kemampuan dan motivasi yang diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Madani dalam menunjang pekerjaan mayoritas pegawai mengatakan setuju dengan motivasi yang diberikan.</p> <p>4) Perspektif keuangan dalam hal ini memperoleh kategori cukup dari masing – masing rasio yang ada dimana rasio ini yang memiliki nilai terendah yaitu <i>total asset turnover</i> yang memperoleh nilai 40%.</p>
<p>Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari</p> <p><i>Application Of Balance Scorecard In Measuring Performance Of Wonosari Regional General Hospital</i></p>	Studi Kasus	Penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif	<p>1) Perspektif pelanggan sudah baik karena berdasarkan angket kepuasan pelanggan menunjukkan 46% termasuk katagori tinggi dan didukung oleh hasil perhitungan <i>customer retention</i>, <i>customer acquisition</i>, rata-rata rawat jalan dan rata-rata rawat inap yang selalu berfluktuatif.</p> <p>2) Perspektif finansial sudah baik karena dilihat dari rasio keuangan yang sesuai dengan kriteria.</p> <p>3) Perspektif proses bisnis internal sudah baik karena berdasarkan dari survai 60 pegawai negeri sipil RSUD Wonosari terhadap kualitas pelayanan menunjukkan angka 51,67% dan didukung oleh hasil dari</p>

			<p>BTO, BOR, TOI, dan AvLos yang selalu berada pada rata-rata ideal.</p> <p>4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik karena berdasarkan survai 60 pegawai negeri sipil RSUD Wonosari melalui angket yang disebar dengan hasil kepuasan pegawai menunjukkan angka 40%, pelatihan dan pengembangan sebesar 60%, komitmen pegawai sebesar 63,33%, motivasi kerja pegawai 50%, dan disiplin pegawai sebesar 48,33%, yang berarti semuanya masuk pada katagori tinggi.</p>
Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru)	Studi Kasus	Metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Yang terdiri dari data keuangan dan non keuangan.	Secara keseluruhan, seluruh persepektif <i>balanced scorecard</i> yang diukur pada penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Namun masih ada beberapa kekurangan rumah sakit yang dapat diminimalisir demi meningkatkan keuntungan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.
Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir	Studi Kasus	Penelitian deskriptif dengan pengkombinasian dua metode (kualitatif dan kuantitatif)	Hasil penelitian didapatkan kinerja perspektif pelanggan dengan nilai 41,6% termasuk dalam kondisi kurang baik, perspektif keuangan dengan nilai 50% kondisi kurang baik, perspektif proses internal dengan nilai 32,3% kondisi kurang baik, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan dengan nilai 41,6% kondisi kurang baik. Kinerja RSUD Kabupaten Ogan Ilir dengan nilai Total Skor 41,44% termasuk dalam kondisi kurang baik. RSUD Ogan Ilir perlu meningkatkan kinerja dengan sasaran strategis perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pasien, loyalitas pasien, dan meningkatkan kunjungan pasien.
Analisis Kinerja Keperawatan Di Rumah Sakit Aisyiyah Kabupaten	Studi Kasus	Analisis Deskriptif	Hasil yang diperoleh bahwa kinerja berdasarkan instrumen A B C masih kurang yaitu sebesar 65 %, dari segi

Kudus Dengan Pendekatan Balance Scorecard			keuangan kinerja keperawatan efektif dan efisien, dari segi pelanggan berdasarkan IKM yang ada sudah baik dengan capaian 81%, berdasarkan proses bisnis internal capaian tingkat pelayanan masih kurang dengan capaian 65 %, dan dari segi pertumbuhan dan pembelajaran ditemukan masih kurang aktifnya perawat untuk meneliti
Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit	Studi Kasus	teknis analisis deskriptif kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajemen rumah sakit pada perspektif keuangan dinilai kurang efisien pada pencapaian efisiensi belanja karena tidak sebanding dengan tingkat pertumbuhan pendapatan setiap tahunnya. Dari perspektif pelanggan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pasien sudah dianggap baik, hal ini dibuktikan dengan sasaran mutu hasil IKM dan hasil kuesioner. Pada perspektif proses bisnis internal juga telah dianggap baik dalam proses inovasi dan operasinya. Serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah banyak pelatihan yang diberikan kepada tenaga medis dan non medis untuk proses pembelajaran serta dengan ditambahkan sarana dan prasarana yang berguna untuk peningkatan infrastruktur rumah sakit yang mendukung tingkat pertumbuhan.
Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo	Studi Kasus	Analisis Deskriptif	Hasil dari keseluruhan pengukuran kinerja dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> pada RSUD Dr.Harjono Ponorogo pada tahun 2011-2013 berada dalam kondisi Sangat Sehat kategori A dengan <i>total score</i> 76,24%. Hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja RSUD Dr. Harjono menunjukkan hasil cukup baik pada prespektif keuangan tapi perlu ditingkatkan pada rasio efisiensi, pada prespektif pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik pada

		tingkat <i>customer retention</i> namun pada tingkat profitabilitas pelanggan dan <i>customer aquisition</i> menunjukkan hasil yang kurang baik, pada prespektif proses bisnis internal menunjukkan hasil cukup baik, demikian juga pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik dengan tingkat kepuasan karyawan 69,08%. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> , rumah sakit dapat mengukur kinerja dengan lebih komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.
--	--	--

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan *Balanced Scorecard* di bidang kesehatan penting dilakukan. Ini berguna dalam perencanaan penganggaran dan melaksanakan evaluasi dalam pelayanan kesehatan. Ini juga berguna untuk meningkatkan kinerja Pada Rumah Sakit.

Penelitian selanjutnya mampu mengkaji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi berimbang scorecard dalam organisasi sektor kesehatan. Pembuat kebijakan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai contoh keberhasilan implementasi yang berimbang scorecard dalam organisasi sektor kesehatan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi indikator pertimbangan dalam menyusun rekomendasi kebijakan dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

Saran

Saran dari hasil penelitian ini berdasarkan hasil penelitian bahwa Rumah sakit mampu menilai kinerja dari Perspektif *Balance Scorecard* apakah kinerjanya sudah baik atau masih belum baik sehingga diharapkan agar sektor kesehatan seluruh nya dapat menggunakan juga Perspektif *Balance Scorecard* untuk menilai kinerja dan menentukan kebijakan yang di ambil di masa mendatang dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Indriyati Hadi Sulistyaningrum and , Dr. Satibi, S.Si, M.Si, Apt. 2013. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Sunan Kalijaga Kabupaten Demak dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.
A Nurcahya, S Pratolo. 2017. Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam Perspektif *Balanced Scorecard*.

- Y Rikmasari, S Satibi, TM Andayani. 2014. Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.
- IR Hidayati, S Satibi, A Fudholi. (2013. Analisis Kinerja Instalasi Farmasi RSUD Kanjuruhan Kabupaten Malang Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.
- BD Handayani. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen.
- Zaskia Tristiana Anggraini dan Elva Nuraina. 2014. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo.
- Ririn Parmita. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu.
- Rita Wiyati, Thamrin & Liviawat. 2015. Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru).
- Yulana Tri Suryani dan Endang Dwi Retnani. 2016. Implementasi *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit.
- Alvian Syahroni , Nur Handayani. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Dr. Soetomo Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.
- Siti Fatimah, Fauziah Nuraini Kurdi dan M. Husni Thamrin, (2016), Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir.
- Dhyah Setyorini, Risma Wira Bharata, Isroah. 2019. Penerapan *Balance Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari *Application Of Balance Scorecard In Measuring Performance Of Wonosari Regional General Hospital*.
- Amries Rusli Tanjung dan Nasrizal. 2019. Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Achmad Provinsi Riau Arpita.
- Tri Suwanto , Tri Hartiti dan Madya Sulisno. 2019. Analisis Kinerja Keperawatan Di Rumah Sakit Aisyiyah Kabupaten Kudus Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.
- Maratus Sholihah, Aprilia Kosasih dan Suprpti, (2020), Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu.