

# Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah XYZ Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Jasa Pelayanan Kesehatan Ibu dan Anak)

Hadi Setiawan

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email : [ehohad@yahoo.com](mailto:ehohad@yahoo.com)

## ABSTRACT

*Hospital offers health services for healing and rehabilitation, essential presence was felt by the community, hospitals., which provide health care for every patient, was often faced the same problems. The patient's dissatisfaction with the services provided by these hospitals was one of the problem. Regional General Hospital (Hospital) XYZ is a public hospital that moves local governments in the public health service in the region. Balanced Scorecard performance measurement system was used to give consideration for the executive. Hospital performance based on financial perspective weights was 35%. The second perspective in performance measurement weight was 25%. Internal business process perspective of performance's weight was 20%. The Final perspective on the Balanced Scorecard performance measurement in hospitals was learning and growth that has weight of 20%. with performance indicators in this perspective was the number of physician specialists and the number of employees trained for 0.40 or 40%*

*Key word : Health services, performance measurement, Balanced scorecard*

## PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai tempat yang menawarkan pelayanan kesehatan untuk penyembuhan dan rehabilitasi. Masalah kepuasan dan ketidakpuasan seseorang terhadap proses pelayanan yang diterimanya sangat dipengaruhi oleh tingkat kenyamanan yang diberikan oleh pihak penyedia jasa kesehatan tersebut. Setiap proses pelayanan yang dilakukan oleh suatu rumah sakit harus dapat menunjang kesembuhan fisik dan membangkitkan kepercayaan diri pasien untuk berjuang melawan penyakit yang di deritanya.

Konsumen dalam sebuah rumah sakit adalah pasien dan penunggu pasien, dalam hal ini rumah sakit sebagai pihak penyedia jasa haruslah memperlakukan pasien dan penunggu pasien sebaik mungkin, sehingga kepuasan pasien dan penunggu pasien terhadap kualitas pelayan-

an jasa yang diberikan rumah sakit dapat tercipta.

Rumah Sakit Umum Daerah XYZ adalah sebuah rumah sakit umum pemerintah daerah yang bergerak dalam pelayanan kesehatan masyarakat di wilayahnya. Selama ini kondisi rumah sakit pemerintah mendapatkan kesan pelayanan yang kurang bagus seperti pelayanan rumah sakit yang lama, birokrasi yang panjang, obat yang kurang lengkap, perawat yang kurang ramah sampai pada kebersihan dan kenyamanan kurang terjaga, khususnya pelayanan kesehatan bagian anak. Dengan semakin berkembangnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan maka penting bagi rumah sakit untuk mengukur kinerja jasa pelayanan kesehatan yang diberikan pada masyarakat umum.

Penilaian kinerja rumah sakit merupakan paradigma baru. Kinerja rumah sakit

merupakan dimensi utama dari mutu pelayanan rumah sakit. Untuk menilai kinerja rumah sakit diperlukan indikator, terutama untuk mengukur *outcome*. Paradigma baru ini telah menggeser sistem penilaian kinerja rumah sakit dari fokus penilaian pada input dan proses menjadi pengukuran terhadap hasil output.

Tujuan yang hendak dicapai dalam adalah sebagai berikut:

1. Menyusun strategi MAP (*Matrix Activities Process*) ditinjau dari empat perspektif pada *Balanced Scorecard*
2. Mengukur kinerja 4 perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Menyusun KPI (*Key Performance Indicator*) properties untuk masing-masing kinerja.

### KONSEP PENGUKURAN KINERJA

Pengukuran kinerja dilakukan untuk dapat mengukur kinerja perusahaannya, jika tidak dilakukan maka perusahaan tersebut akan kesulitan untuk mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun diluar organisasi tersebut. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan financial jangka panjang.

### 1. Konsep Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu Kartu score (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kata benda "score" merujuk pada makna : "penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)". Dalam konteks sebagai kata kerja, "score" berarti "memberi angka". Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama di mana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek di sini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau kita evaluasi perlu diukur. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, yang dimaksud system pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga level terendah, individu dalam organisasi. Jadi, ketika kita bicara tentang *Balanced Scorecard*, dimana terdapat tambahan kata "balanced" di depan kata "score", maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau "score" tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata "keseimbangan" tersebut meliputi makna yang tak terbatas.

### 2. Balanced Scorecard

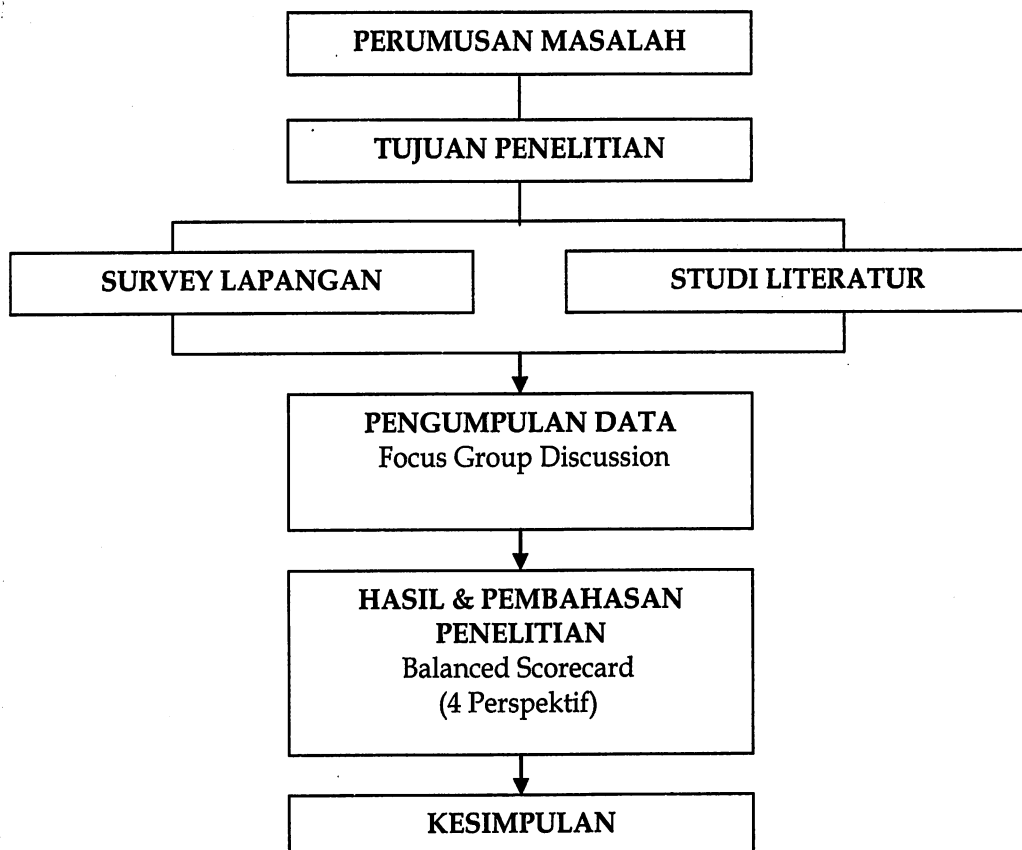
Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya histories telah menciptakan sebuah sintesis: *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial

tradisional. Sayangnya ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Tetapi berbagai ukuran finansial tersebut tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pema-

sok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi.

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

## METODE PENELITIAN



Gambar 1. Diagram Penelitian

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Key Performance Indicator

Indikator kinerja kunci (KPI's) yang telah disepakati dan akan digunakan untuk pengukuran kinerja RSUD Cilegon dikelompokkan menjadi 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran, yang akan dijabarkan sebagai berikut :

#### Perspektif Keuangan

1. Jumlah Pendapatan Bagian Anak RSUD Cilegon.
2. Jumlah Pendapatan dari Perusahaan untuk Bagian Anak RSUD Cilegon

#### Perspektif Pelanggan

1. Jumlah Pasien Poli Anak RSUD Cilegon
2. Jumlah Hari Perawatan Pasien Bangsal Anak
3. Jumlah Hari Perawatan Pasien Perinatologi

#### Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Kelengkapan Pengisian Rekam Medis Bagian Anak RSUD Cilegon
2. Jumlah Fasilitas Bagian Anak RSUD Cilegon
3. Jumlah Rujukan Bagian Anak RSUD Cilegon

#### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Jumlah Tenaga Dokter Spesialis Anak
2. Jumlah Karyawan Bagian Anak Yang di Training

### 2. Penentuan Score

Penentuan skor dengan menggunakan skala penilaian 1-3 dengan arti sebagai berikut:

- 1 → artinya perusahaan masih jauh dari target yang telah ditetapkan, dan penilaian terhadap perusahaan kurang baik.
- 2 → artinya perusahaan sudah mendekati target yang telah ditetapkan, dan penilaian terhadap perusahaan cukup baik.
- 3 → artinya perusahaan telah mencapai atau melampaui target yang telah ditentukan, dan penilaian terhadap perusahaan baik.

### 3. Penentuan Bobot

Penentuan bobot dilakukan dengan *Focused Group Discussion* yaitu berdiskusi dengan 10 orang yang kompeten di Rumah Sakit Umum Daerah XYZ tersebut.

## PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH

### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja memiliki bobot sebesar 35%. Indikator kinerja pada perspektif ini adalah jumlah pendapatan bagian anak RSUD XYZ dengan bobot 80% dan jumlah pendapatan dari perusahaan untuk bagian anak RSUD XYZ sebesar 20%. Adapun target indikator kinerja dari perspektif keuangan adalah Rp.2.500.000.000,- untuk jumlah pendapatan bagian anak RSUD XYZ dan Rp.42.000.000,- untuk pendapatan dari perusahaan. Hasil perhitungan perspektif ini dapat dilihat pada tabel 1

**Tabel 1**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan**

| KPI                               | Bobot | Target           | Achievement      | Score | Score x Bobot |
|-----------------------------------|-------|------------------|------------------|-------|---------------|
| Jumlah Pendapatan Bagian Anak     | 80%   | Rp 2.500.000.000 | Rp 2.134.089.560 | 2     | 1,6           |
| Jumlah Pendapatan dari Perusahaan | 20%   | Rp 45.000.000    | Rp 45.903.900    | 3     | 0,6           |

\*) Kinerja Perspektif Keuangan : 0,77

### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif kedua dalam pengukuran kinerja dan memiliki bobot sebesar 25%. Indikator kinerja pada perspektif pelanggan adalah jumlah pasien poli anak sebesar 50%, jumlah hari perawatan bangsal anak sebesar 32%, dan jumlah hari perawatan perinatologi sebesar 18%.

Adapun target indikator kinerja dari perspektif pelanggan adalah 16.000 untuk jumlah pasien poli anak, 3500 untuk jumlah hari perawatan bangsal anak dan 715 untuk jumlah hari perawatan perinatologi. Hasil perhitungan perspektif ini dapat dilihat pada tabel 2

**Tabel 2**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan**

| KPI                                | Bobot | Target       | Achievement  | Score | Score x Bobot |
|------------------------------------|-------|--------------|--------------|-------|---------------|
| Jumlah pasien poli anak            | 50%   | 16.000 orang | 16.572 orang | 3     | 1,5           |
| Jumlah hari perawatan bangsal anak | 32%   | 3500 hari    | 3392 hari    | 2     | 0,64          |
| Jumlah hari perawatan perinatologi | 18%   | 715 hari     | 766 hari     | 2     | 0,36          |

\*) Kinerja Perspektif Pelanggan : 0,63

### Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai rumah sakit dengan baik agar dapat memenuhi tujuan pemilik dan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja memiliki bobot sebesar 20%. Indikator kinerja pada perspektif ini yaitu kelengkapan pengisian rekam medis bagian anak se-

besar 60%, jumlah fasilitas bagian anak sebesar 30% dan jumlah tempat rujukan pasien dari/ke sebesar 10%. Adapun target indikator kinerja ini adalah 100% untuk kelengkapan pengisian rekam medis, 130 untuk jumlah fasilitas bagian anak dan 18 untuk jumlah rujukan bagian anak Hasil perhitungan perspektif ini dapat dilihat pada tabel 3

**Tabel 3**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

| KPI  | Bobot | Target | Achievemen | Score | Score<br>x<br>Bobot |
|--|-------|--------|------------|-------|---------------------|
| Jumlah pengisian rekam medis lengkap bagian anak | 60%   | 100%   | 95,13%     | 2     | 1,2                 |
| Jumlah fasilitas bagian anak                     | 30%   | 130    | 75         | 2     | 0,6                 |
| Jumlah rujukan bagian anak                       | 10%   | 18     | 10         | 2     | 0,2                 |

\*) Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal : 0,38

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir pada *Balanced Score-card* yaitu Pembelajaran dan pertumbuhan yang memiliki bobot sebesar 20%. Indikator kinerja pada perspektif ini adalah jumlah tenaga dokter spesialis sebesar 67%

dan 33% untuk jumlah karyawan ditraining Adapun target indikator kinerja adalah 5 orang untuk jumlah dokter spesialis anak dan 10 orang untuk jumlah karyawan ditraining. Hasil perhitungan perspektif ini dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan**

| KPI                          | Bobot | Target   | Achievement | Score | Score<br>x<br>Bobot |
|------------------------------|-------|----------|-------------|-------|---------------------|
| Jumlah Dokter Spesialis Anak | 67%   | 5 orang  | 4 orang     | 2     | 1,34                |
| Jumlah Karyawan Di Training  | 33%   | 10 orang | 6 orang     | 2     | 0,66                |

\*) Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : 0,40

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian, maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja RSUD XYZ berdasarkan perspektif keuangan yang memiliki bobot 35%. dengan Indikator kinerja jumlah pendapatan bagian anak RSUD XYZ dan jumlah pendapatan dari perusahaan untuk bagian anak RSUD XYZ sebesar 0,77 atau 77%
2. Kinerja RSUD XYZ berdasarkan perspektif pelanggan yang merupakan perspektif kedua dalam pengukuran kinerja dan memiliki bobot sebesar 25%. dengan Indikator kinerja jumlah pasien poli anak, jumlah hari perawatan bangsal anak dan jumlah hari perawatan perinatologi sebesar 0,63 atau 63%.
3. Kinerja RSUD XYZ dalam perspektif proses bisnis internal dengan mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai rumah sakit dengan baik agar dapat memenuhi tujuan pemilik dan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dalam pengukuran kinerja memiliki bobot se-

- besar 20 %. dengan Indikator kinerja kelengkapan pengisian rekam medis bagian anak, jumlah fasilitas bagian anak dan jumlah tempat rujukan pasien dari/ke sebesar 0,38 atau 38%.
4. Perspektif terakhir pada *Balanced Scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerja RSUD XYZ yaitu Pembelajaran dan pertumbuhan yang memiliki bobot sebesar 20%. dengan Indikator kinerja pada perspektif ini adalah jumlah tenaga dokter spesialis dan jumlah karyawan ditraining sebesar 0,40 atau 40%.
  5. Kinerja RSUD secara keseluruhan berdasarkan empat perspektif dalam *balance scorecard* dengan 10 (sepuluh) indikator performance sebesar 2,18.

### DAFTAR PUSTAKA

- Lu, M. H, et. al., 1994, "Integrating QFD, AHP and benchmarking in strategic marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 9 no. 1, hal. 41-50
- Cohen, Lou, 1995, *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*, Massachusetts, Addison - Wesley Publishing Company.
- Zeithaml, Valerie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman, 1990 "Delivering Quality Service", The Free Press, New York.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Pawitra, et. al., *Peningkatan Kualitas Layanan Rumah Sakit Dengan Metode Serperf dan QFD*, Seminar Nasional Manajemen Kualitas IV.
- Singarimbun, Masri, et. al. 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Supranto, J., 1997, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan; Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy, 1996, *Manajemen Jasa*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Suryadi, Kadarsah, et. al., 2002, *Sistem Pendukung Keputusan; Suatu wacana struktural idealisasi dan implementasi konsep pengambilan keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Umar, Husein, 2005, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy, 2003, *Measuring Customer Satisfaction*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.