

Pelatihan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di RSIA Sitti Khadijah 1 Muhammadiyah Cabang Makassar

Sriyani Windarti[✉], Dian Ekawaty, Ricky Perdana Poetra, Mangindara

Administrasi Rumah Sakit, Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia Kesdam XIV/Hasanuddin, Indonesia, 90125

E-mail: sriyaniwindarti@gmail.com[✉]

Info Artikel:

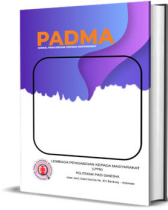
Diterima : 12 Oktober 2022
Diperbaiki : 20 Oktober 2022
Disetujui : 18 November 2022

Keywords: *Balanced scorecard, Performance, Financial, Customer.*

Kata Kunci : *Balanced scorecard, Kinerja, Keuangan, Pelanggan*

Abstract: *Due to the demand for hospitals to provide high level of service, it is necessary to have a good hospital management process, especially in terms of evaluating hospital performance measurement. The Ministry of Home Affairs and the Ministry of Finance have directed performance assessments using the Balanced Scorecard method. The balanced scorecard is a simple but powerful concept. The aim of this model is to provide managers and leaders with a comprehensive view of the business and enable them to focus on critical areas, such as the customer perspective, financial perspective, internal business perspective, and learning and growth. The reality on the ground shows that several institutions, including RSIA Sitti Khadijah 1, still use the LAKIP indicator in measuring performance, where the indicators have not been able to describe the organization's performance comprehensively. This training aims to provide education to HR at RSIA Sitti Khadijah 1 about how to measure and improve hospital performance effectively and efficiently using the balanced scorecard methods.*

Abstrak: *Adanya tuntutan bagi rumah sakit untuk menghasilkan proses pelayanan yang baik, maka diperlukan fungsi manajemen rumah sakit yang baik terutama dalam hal evaluasi pengukuran kinerja rumah sakit. Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan telah mengarahkan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* adalah konsep yang sederhana namun kuat.*



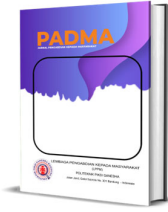
Tujuan dari model ini adalah untuk memberikan manajer dan pemimpin pandangan yang komprehensif tentang bisnis dan memungkinkan mereka untuk fokus pada bidang-bidang kritis, seperti perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Realita di lapangan menunjukkan beberapa institusi termasuk di RSIA Sitti Khadijah 1 masih menggunakan indikator LAKIP dalam mengukur kinerja, yang mana indikatornya belum mampu menggambarkan kinerja organisasi secara komprehensif. Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan edukasi kepada SDM di RSIA Sitti Khadijah 1 tentang bagaimana melakukan pengukuran dan peningkatan kinerja rumah sakit secara efektif dan efisien dengan menggunakan metode balanced scorecard.

Pendahuluan

Rumah sakit sebagai salah satu jenis fasilitas pelayanan kesehatan telah diamanahi dalam Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berpegang pada perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Hal ini dilakukan agar rumah sakit mampu meningkatkan pelayanan yang terjangkau dan bermutu bagi masyarakat.

Rumah Sakit adalah sebuah organisasi yang memiliki berbagai fungsi manajemen yang bertujuan memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna. Sebagaimana dengan organisasi yang lainnya, maka fungsi manajemen rumah sakit tidak berbeda dengan fungsi manajemen di organisasi-organisasi lainnya. Menurut R. Terry dalam (Sedarmayanti, 2016), proses manajemen terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (*komprehensif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pencegahan penyakit (*preventif*) kepada masyarakat. Dalam menjalankan misi untuk mencapai tujuan yang tertuang dalam Undang-Undang dan WHO tersebut, maka rumah sakit harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, karena dalam aktifitas yang sedemikian kompleks, akan ada banyak proses tahapan dan



sasaran yang harus dilaksanakan untuk menghasilkan *outcome* yang baik. Karena itu perlu ditetapkan dan dilakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi rumah sakit untuk menentukan apakah fungsi fungsi manajemen tersebut berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, penilaian fungsi manajemen tersebut dapat dilakukan dengan pemetaan terhadap indikator kinerja dengan cara mengukur hubungan dan pengaruh antar kinerja didalam rumah sakit.

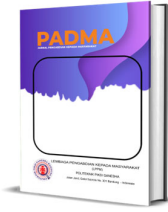
Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika, yang merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. (Rahadi, 2010). Kinerja organisasi merupakan output yang dihasilkan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi organisasi dari berbagai ukuran yang disepakati.

Evaluasi terhadap kinerja dalam rumah sakit menjadi hal yang penting. Dengan adanya evaluasi, maka organisasi dapat mengukur apakah kegiatannya berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah direncanakan. Hal ini bukan hanya dilakukan untuk melihat pencapaian, tetapi juga untuk merumuskan cara untuk menjadi organisasi yang lebih baik (Kairu., et al, 2013).

Dalam peraturan tentang rumah sakit, pemerintah telah menetapkan cara penilaian kinerja yang diatur dalam Permendagri no. 79 tahun 2018, pasal 18 ayat 3, yang berbunyi "Penilaian kinerja non keuangan sebagaimana yang dimaksud pada ayat (1) diukur paling sedikit berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran dan pertumbuhan", yang mana penilaian ini mengacu kepada perspektif *Balanced Scorecard*.

RSIA Sitti Khadijah 1 sebagai salah satu fasilitas kesehatan publik menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat berdasarkan Undang - Undang Dasar 1945 pasal 28H ayat (1) bahwa setiap orang berhak memperoleh pelayanan Kesehatan, maka ketersediaan pelayanan kesehatan yang berpedoman pada keselamatan pasien, adil, bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pasien merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit. Karena itu RSIA Sitti Khadijah 1 dituntut untuk memiliki fungsi manajemen yang bisa dinilai dari indikator kinerja yang baik dan terukur.

Karena itu metode penilaian kinerja yang berpedoman pada *balanced scorecard* perlu dilaksanakan di RSIA Sitti Khadijah 1, sebab metode *balanced scorecard*



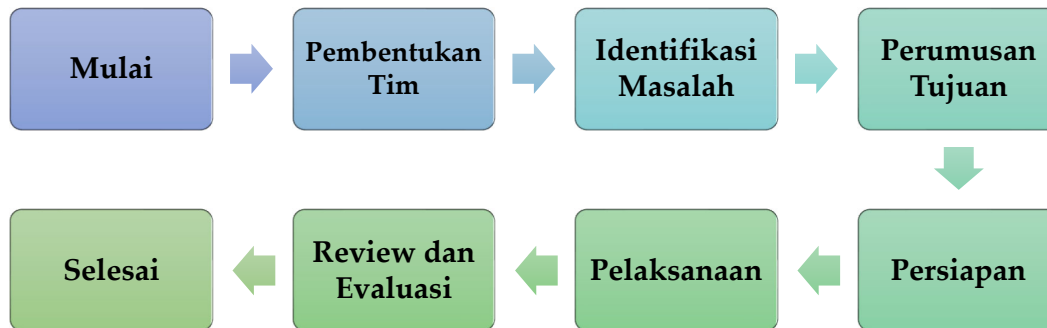
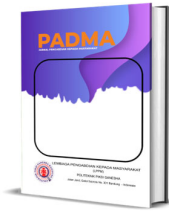
dianggap merupakan metode yang ideal untuk diterapkan mulai dari proses menyusun perencanaan hingga penilaian kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan metode *balanced scorecard* memiliki efek positif pada proses bisnis internal organisasi, melalui pengendalian terhadap proses manajemen yang terdiri dari aspek finansial dan nonfinansial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *balanced scorecard* mampu meningkatkan efisiensi dalam mengelola rumah sakit melalui ukuran kinerja yang jelas dan transparan. Hal ini konsisten dengan temuan yang dilaporkan dalam studi oleh Karra dan Papadopoulos (2005) dan Ukko, Tenhunen, dan Rantanen (2007) dalam Shukri & Ramli (2015), temuan dari penelitian ini juga mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* telah meningkatkan efisiensi proses bisnis internal rumah sakit.

Balanced scorecard adalah konsep yang sederhana namun kuat. Tujuan dari model ini adalah untuk memberikan manajer dan pemimpin pandangan yang komprehensif tentang bisnis dan memungkinkan mereka untuk fokus pada bidang-bidang kritis, seperti (1) perspektif pelanggan, (2) perspektif keuangan, (3) perspektif bisnis internal, dan (4) inovasi dan pembelajaran. Dengan menggabungkan langkah-langkah finansial dan langkah-langkah non-finansial dalam satu laporan, *balanced scorecard* bertujuan untuk memberikan informasi yang lebih variatif dan lebih relevan tentang kegiatan yang dikelola. (Sunhilde, 2009).

Hubungan sebab akibat antar indikator didalam *balanced scorecard* ini harus dibuat jelas dan mudah di evaluasi, karena itu perlu dilakukan pemetaan bentuk hubungan ini dengan metode pengukuran keterkaitan antara indikator. Hasil dari pemetaan tersebut kemudian digunakan sebagai informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan acuan dimana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Metode

Melihat permasalahan yang dihadapi maka metode kegiatan yang dipilih adalah metode sosialisasi dan *workshop*/pelatihan berupa. Kegiatan ini dilakukan dengan strategi sesuai dengan gambar 1. Pelatihan ini dilakukan pada bulan September tahun 2022. Peserta pelatihan adalah semua kepala instalasi RSIA Sitti Khadijah 1. Proses perencanaan dan strategi/metode digunakan gambar flowchart seperti berikut:



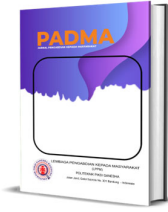
Gambar 1. Strategi/Metode Pengabdian

Hasil dan Pembahasan

Pelatihan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dilaksanakan di RSIA Sitti Khadijah 1 pada tanggal 27 September 2022. Pelatihan ini dimulai dengan memberikan materi pengenalan dan tujuan dari *balanced scorecard* kemudian dilanjutkan dengan materi *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif.

Balanced Scorecard adalah "Perencanaan strategis dan kerangka kerja sistem pendukung manajemen yang digunakan untuk menyelaraskan kegiatan bisnis dengan visi dan strategi organisasi, untuk meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan untuk memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis". Untuk mencapai tujuan tersebut, *balanced scorecard* memberikan seperangkat tindakan yang memberikan pandangan manajer atas bisnis yang "cepat tapi komprehensif" (Kaplan et al, 1992) dalam (Poiars, 2008). Sebagai suatu metode pengukuran kinerja, *balanced scorecard* lebih dari sekedar sebuah sistem pengendalian tetapi *balanced scorecard* merupakan suatu metode yang digunakan sebagai sistem komunikasi, informasi dan pembelajaran.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* akan memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi rumah sakit baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Dalam penerapan instrumen *balanced scorecard*, beberapa institusi telah mengalami peningkatan, dimana mereka telah mendefinisikan keempat proses kedalam manajemen strategi yang baru: mengubah visi, komunikasi dan menetapkan hubungan; pelaksanaan rencana; bisnis dan umpan balik; dan pembelajaran (Bose and Thomson, 2007: 656; Motoi, 2017: 176) dalam (Nita, Goga, 2018).



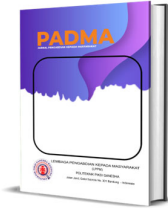
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berasal dari faktor SDM, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang rumah sakit. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledgeworker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem organisasi. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Menurut Arsifa & Utruja (2019) dalam Putri (2022) Terdapat tiga pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektifitas organisasi dalam memproduksi barang dan jasa untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Vincent dalam Masjhoer (2020) bahwa pada perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membagi perspektif ini menjadi tiga prinsip yaitu (1) proses inovasi, (2) proses operasi yang meliputi BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, dan GDR, (3) proses purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, dimana rumah sakit berusaha untuk tetap membangun hubungan dengan pelanggan setelah memperoleh pelayanan (Sutoro, 2022).

Perspektif pelanggan memfokuskan perhatian pada kemampuan internal untuk meningkatkan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini, peran riset pasar sangat besar, organisasi harus mengidentifikasi segmen pelanggan dan pasar mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Selain itu, harus dipahami juga bahwa suatu jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Fokus pengukuran ini adalah kepuasan pelanggan dan keluhan pasien (Rahayuningsih, 2015).

Perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan organisasi, apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi telah memberikan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan keuangan dan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Teknik pengukuran *value for money* menurut Kuncoro dalam Isnawati, dkk (2020) terbagi menjadi tiga pengukuran yang meliputi rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

Keempat perspektif dari *balanced scorecard* tersebut memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh ketiga perspektif lainnya dan begitu pula sebaliknya. Untuk itu, pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* ini akan lebih akurat karena dapat mengukur kinerja rumah sakit secara menyeluruh, tidak hanya dari segi



keuangan, sehingga rumah sakit dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Kesimpulan dan Saran

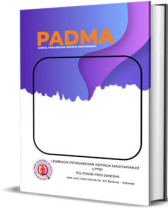
Kegiatan pelatihan pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard di RSIA Sitti Khadijah 1 berjalan lancar, dan mendapat respon yang antusias dari peserta pelatihan. Setelah pelatihan ini dilaksanakan diharapkan SDM di RSIA Sitti Khadijah 1 dapat melakukan pengukuran kinerja dan penyusunan strategi peningkatan kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terimakasih kepada direktur, kepala instalasi dan seluruh staf RSIA Sitti Khadijah 1 yang telah memberikan kesempatan dan meluangkan waktu untuk menerima materi pelatihan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

Referensi

- Isnawati, Anggun, & Effendy, L. (2020). Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Penyusunan Rencana Kerja Melalui Konsep Balanced Scorecard Pada Koperasi. *Jurnal Sangkabira*, 1(1):1-13.
- Kairu, E.W. (2013). Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms In The Service Sector. *Journal of Business and Management*, 5(9): 81-88.
- Masjhoer, D.H. (2020). Pemetaan Keterkaitan Antar Indikator Balanced Scorecard Dengan Metode Dematel Di Instalasi Rawat Inap RSUD Abdoel Wahab Sjahrane Samarinda (Studi Sebagai Dasar Pengembangan Kinerja). *Tesis*. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Nita, A.M., & Goga, C.I. (2018). Strategic Management in the Local Public Administration Institutions. Case Study Application of the Balance Scorecard instrument in the Zalau City Hall. *Craiova: RSP*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).
- Undang Undang Dasar Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit.
- Poiares. (2008). *Development Balance Scorecard Tool to Restructure the Information System at CENC*. Lisboa: Instituto Superior Tecnico.
- Putri, N.D.L. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Bhayangkara TK. II Makassar Tahun 2022. *Skripsi*. Makassar: Institut Ilmu Kesehatan Pelamonia.



JURNAL PADMA
Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat
Politeknik Piksi Ganesha
Vol. 02 No. 02 (2022)

<https://journal.piksi.ac.id/index.php/Padma>

p-ISSN : 2797-6394 e-ISSN : 2797-3905



- Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri.
- Rahayuningsih, F. (2015). *Mengukur Kepuasan Pemustaka Menggunakan Metode Libqual*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Strategi* (2 ed.). Bandung: Refika Aditama.
- Shukri, N.F.M, & Ramli, A. (2015). Organizational Structure and Performance of Responsible Malaysien Healthcareorecard Perspective Providers: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia Economic and Finance*, 28: 202-212.
- Sunhilde, C.U.C. (2009). Balance Scorecard and The Managements Instruments Complementarity. *The Annal of the Stefan cel Mare University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration*, 9(2 (10)), 119-124.
- Sutoro, M., Subarto, & Sahroni. (2022). Pelatihan Penerapan Balanced Scorecard Untuk UMKM Desa Sukarame, Kab. Pandeglang-Banten. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 2(2): 135-139.