

Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan *Balanced Scorecard* di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur

Hospital Performance Analysis Based on the Balanced Scorecard at RSUD dr. Zubir Mahmud, East Aceh

Muhammad Khairurrozi^{1*}, Ayunin Syahida², Nanda Mirani³

¹Dosen Prodi S1 Administrasi Rumah Sakit STIKes Bustanul Ulum Langsa

^{2,3}Dosen Prodi Kebidanan STIKes Bustanul Ulum Langsa

*Korespondensi Penulis : muhammad.khairurrozi@gmail.com

Abstrak

Latar Belakang: Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Jenis rancangan penelitian yang digunakan dengan menggunakan mixmethod secara kualitatif dan kuantitatif untuk mengukur kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*.

Tujuan: Kinerja keuangan RSUD dr. Zubir Mahmud secara umum telah efisien pada tahun 2018 sebesar 91,30%. Sedangkan pada tahun 2019 sebesar 93,20%, dan tahun 2020 sebesar 94,10%. Kinerja dari perspektif pelanggan di dapatkan bahwa kepuasan pasien terhadap kinerja rumah sakit adalah 65%.

Metode: Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan metode induktif, yaitu metode deskriptif melakukan analisis data yang dikumpulkan, diklasifikasikan, diinterpretasikan, sehingga dapat dijelaskan pencapaian kinerja pada masing-masing perspektif

Hasil: Penelitian ini menggambarkan kemampuan RSUD dr. Zubir Mahmud dalam memuaskan pasiennya belum sepenuhnya baik. Analisis data kunjungan pasien di RSUD dr. Zubir Mahmud, pada tahun 2018 sampai 2020 kunjungan pasien cenderung menurun meskipun tidak berdampak terhadap keuangan yang menunjukkan peningkatan. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui kepuasan pegawai, pelatihan, dan turnover pegawai. Kepuasan pegawai terhadap kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik (56,1%).

Kesimpulan: Kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud dari perspektif keuangan cukup baik, dilihat dari revenue yang mencapai target setiap tahunnya. Kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud dari perspektif pelanggan belum sepenuhnya baik, terlihat dari hasil analisis data primer pasien sebagian yang menyatakan puas dengan pelayanan RSUD dr. Zubir Mahmud. Kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud dari perspektif proses bisnis internal baik dimana kelengkapan dan proses operasionalnya berjalan sesuai dengan RSUD dr. Zubir Mahmud yang berkelas C. Kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran cukup baik, pegawai produktivitas dalam bekerja, dan retensi pegawai yang rendah.

Kata Kunci: Kinerja; Rumah Sakit; *Balanced Scorecard*

Abstract

Background: Hospital is a health service institution that provides complete individual health services that provide inpatient, outpatient, and emergency services.

This type of research design used a mix method qualitatively and quantitatively to measure the performance of RSUD dr. Zubir Mahmud based on the *balanced scorecard* approach.

Objectives: The financial performance of RSUD dr. In general, Zubir Mahmud has been efficient in 2018 by 91.30%. While in 2019 it was 93.20%, and in 2020 it was 94.10%. Performance from the customer's perspective, it was found that patient satisfaction with hospital performance was 65%.

Methods: This study uses descriptive and inductive methods, namely descriptive methods to analyze data collected, classified, interpreted, so that performance achievements can be explained in each perspective.

Results: This study describes the ability of RSUD dr. Zubir Mahmud in satisfying his patients has not been entirely good. Data analysis of patient visits at RSUD dr. Zubir Mahmud, in 2018 to 2020 patient visits tended to decrease even though it did not have an impact on finances which showed an increase. Performance of growth and learning perspective is measured through employee satisfaction, training, and employee turnover. Employee satisfaction with the performance of RSUD dr. Zubir Mahmud from the perspective of growth and learning is good (56.1%).

Conclusion: The performance of RSUD dr. Zubir Mahmud from a financial perspective is quite good, seen from the revenue that reaches the target every year. Hospital performance dr. Zubir Mahmud from the customer's perspective is not entirely good, it can be seen from the results of the primary data analysis of some patients who stated that they were satisfied with the services of RSUD dr. Zubir Mahmud. Hospital performance dr. Zubir Mahmud from the perspective of good internal business processes where the completeness and operational processes run in accordance with RSUD dr. Zubir Mahmud class C. The performance of RSUD dr. Zubir Mahmud from the perspective of growth and learning is quite good, employee productivity at work, and employee retention is low.

Keywords: Performance; Hospital; *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (1). Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit (2)

Perubahan yang terjadi dilingkungan eksterbal dan internal rumah sakit menyebabkan manajer rumah sakit harus mengubah paradigma atau cara pandang bahwa rumah sakit sekarang ini berkembang menjadi suatu industri jasa yang tidak bisa meniggalkan aspek komersial disamping peran sosialnya. Kinerja yang dihasilkan oleh rumah sakit dapat diukur dengan menggunakan metode balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (3)

Selama ini pengukuran kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud Aceh Timur hanya dilakukan pada beberapa komponen saja seperti analisa kinerja keuangan. Penilaian kinerja selama ini hanya diukur dengan menggunakan metode konvensional, yang menitikberatkan pada evaluasi kegiatan atau capaian proyek pembangunan sedangkan data yang berasal dari medical record belum menjadi perhatian dan belum di analisa secara optimal sebagai landasan untuk mengambil kebijakan (4).

Kinerja yang dihasilkan oleh institusi rumah sakit dapat diukur dengan menggunakan metode balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Balanced scorecard dalam bahasa berarti kartu skor, yaitu kartu yang digunakan untuk mencapai skor dimasa mendatang. Dengan cara ini skor yang akan diwujudkan dimasa depan akan sebanding dengan pencapaian kinerja sekarang ini. Maka hasil pencapaiannya saat ini dapat menjadi evaluasi atas kinerja yang sudah dicapai. Sedangkan balanced atai seimbang berarti kinerja diukur secara seimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal maupun eksternal (5).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode dekriptif dan metode induktif, yaitu metode deskriptif melakukan analisis data yang dikumpulkan, diklasifikasikan, diinterpretasikan, sehingga dapat dijelaskan pencapaian kinerja pada masing-masing perspektif (6). Metode induktif merupakan kesimpulan yang telah didapatkan lalu dibuat menjadi kesimpulan umum dari kesimpulan khusus (7).

HASIL

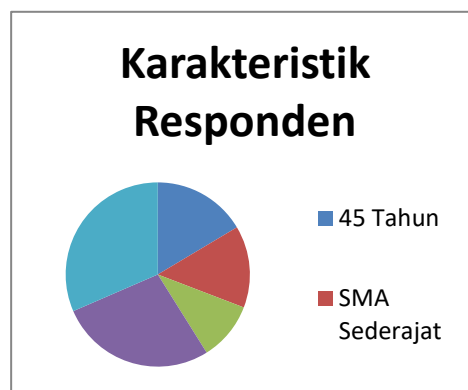
Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan

secara umum RSUD dr. Zubir Mahmud menunjukkan bahwa persentase rasio efisiensi kinerja keuangan RSUD dr. Zubir Mahmud pada tahun 2018 yaitu sebesar 91,30%. Sedangkan pada tahun 2019 sebesar 93,20%, dan tahun 2020 sebesar 94,10%. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja keuangan RSUD dr. Zubir Mahmud telah efisien dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2018 – 2020. Kinerja keuangan RSUD dr. Zubir Mahmud secara umum telah efisien dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa pendapatan rumah sakit dalam tiga tahun terakhir juga terus meningkat. Meskipun pengeluaran juga mengalami peningkatan. Adanya peningkatan pengeluaran juga disesuaikan dengan kebutuhan rumah sakit, pada tahun 2018 dari hasil penelitian menunjukan bahwa rasio efisiensi pengeluaran meningkat menjadi 95,20 % dari tahun sebelumnya 92,30% hal ini dikarenakan pada tahun 2019 rumah sakit kembali melakukan penyesuaiana jumlah ruangan dan kebutuhan fasilitas lainnya selama masa pandemi covid 19.



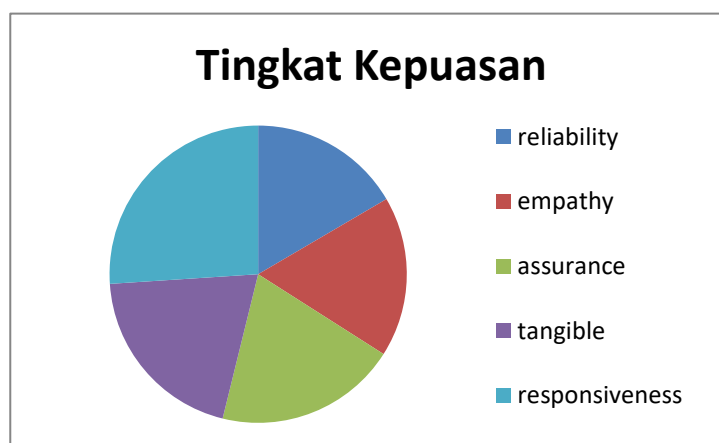
Pengukuran kinerja perpektif pelanggan

peneliti memperoleh karakteristik responden sebagai berikut: responden pasien terbanyak berumur diatas 45 tahun dengan 48% berjenis kelamin wanita.



Responden pasien dengan jenjang pendidikan SMA sederajat adalah tertinggi sebesar 42% dan 30% responden bekerja sebagai wiraswasta. 85% responden berasal dari kabupaten aceh timur dan terbanyak merupakan pasien dari segmen pasar BPJS yaitu sebesar 92%. Kepuasan pasien RSUD dr. Zubir Mahmud dapat dilihat secara terperinci dari lima dimensi kepuasan yaitu tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Berdasarkan hal tersebut maka terlihat gambaran tingkat kepuasan pasien RSUD dr. Zubir Mahmud. Urutan tingkat kepuasan dari terendah sampai tertinggi adalah tingkat kepuasan terhadap reliability (56%), Empathy (59%), Assurance (67%), tangible (68%), dan responsiveness (88%). Hal ini menunjukkan pasien sudah puas terhadap tingkat responsif dan pelayanan RSUD dr. Zubir Mahmud.

Pengukuran Kinerja perspektif proses bisnis internal

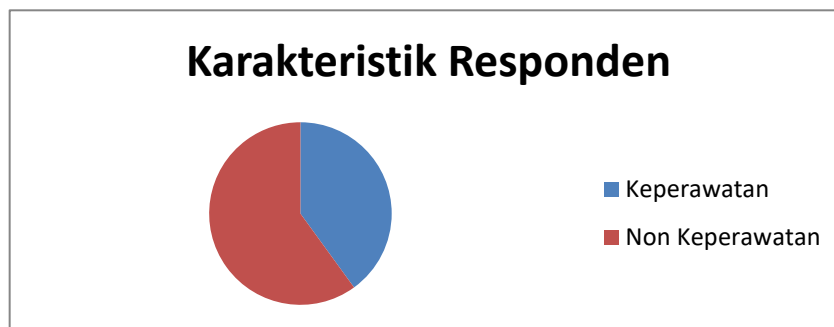


RSUD dr. Zubir Mahmud, pada tahun 2018 sampai 2020 kunjungan pasien cenderung menurun meskipun tidak berdampak terhadap keuangan rumah sakit yang menunjukkan peningkatan. Penurunan jumlah kunjungan tersebut disebabkan karena masa pandemi covid 19 sehingga mempengaruhi jumlah kunjungan pasien. Faktor lain yang mempengaruhi jumlah kunjungan pasien yaitu tidak bisalangsung merujuk ke rumah sakit bertipe C dimana setiap unit pelayanan kesehatan wajib menangani pasien dimulai dari fasilitas kesehatan tingkat pertama atau puskesmas. Jika fasilitas kesehatan tingkat pertama atau puskesmas tidak mampu menangani pasien maka akan dirujuk ke rumah sakit kelas C. Apabila rumah sakit kelas C juga tidak mampu menangani akan dirujuk ke rumah sakit kelas B yang lebih tinggi sesuai dengan prosedur berjenjang.

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Diukur melalui kepuasan pegawai, pelatihan, dan turnover pegawai. Kepuasan pegawai dan pelatihan diperoleh dengan cara mengumpulkan data primer melalui kuesioner yang dibagikan kepada pegawai RSUD dr. Zubir Mahmud dengan jumlah sampel. Sedangkan data turnover pegawai diperoleh dari hasil wawancara dengan Wakil direktur SDM RSUD dr. Zubir Mahmud. Kepuasan kerja pegawai. Kepuasan pegawai terhadap kinerja RSUD dr. Zubir Mahmud dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik (56,1%). Berdasarkan penelitian yang dilakukan diketahui bahwa karakteristik responden dengan jenis ketenagaan terbanyak yaitu keperawatan

(40%) karena tenaga perawat merupakan jumlah yang terbesar dari keseluruhan populasi. Persentase responden dengan jenis kelamin wanita terbanyak (75%). Usia responden terbanyak diantara 35-50 tahun (55,3%). Responden dengan masa kerja > 5 tahun adalah yang terbesar (75,6%) menggambarkan bahwa pegawai yang bekerja di RSUD dr. Zubir Mahmud sudah memiliki masa kerja yang cukup lama lebih dari 3 tahun. Tingkat kepuasan pegawai RSUD dr. Zubir Mahmud. Tingkat kepuasan dari terendah sampai tertinggi adalah tingkat kepuasan terhadap pekerjaan (60,8%), tingkat kepuasan terhadap promosi (68%), tingkat kepuasan terhadap pendapatan selain gaji (72,8%) tingkat kepuasan terhadap atasan (85,5%), dan tingkat kepuasan terhadap rekan kerja (90,8%).



PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metoda balanced scorecard ditinjau dari perspektif keuangan

RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur telah menjalankan atau mengoptimalkan fungsi manajemen keuangan dengan sangat efisien. Selama tiga tahun terakhir terhitung mulai 2018 rumah sakit telah mengoptimalkan penggunaan anggaran baik itu pemasukan ataupun pengeluaran dengan efisien. Status rumah sakit yang merupakan rumah sakit daerah kabupaten aceh timur juga menguntungkan rumah sakit dalam hal mendapatkan sumber keuangan. Karena selain pemasukan langsung dari konsumen rumah sakit juga mendapat dukungan keuangan dari pemerintah daerah kabupaten aceh timur (8). Hal tersebut semakin kuat dengan terbentuknya kerja sama antara rumah sakit dan pemerintah daerah dengan perusahaan pertambangan minyak yang beroperasi di aceh timur. Komitmen dari perusahaan pertambangan minyak yang memberi dukungan finansial secara langsung kepada rumah sakit turut membantu fungsi operasional rumah sakit. RSUD dr. zubir mahmud misalnya dalam masa pandemi covid 19 membutuhkan fasilitas dan alat untuk mendukung kegiatan pemeriksaan pada pasien yang terduga positif covid 19 maka dengan adanya kerjasama dengan perusahaan pertambangan minyak tersebut mereka bisa langsung mendapatkan alat yang mereka butuhkan. Hal tersebut tentunya sangat membantu kegiatan pelayanan di RSUD dr. Zubir Mahmud kabupaten aceh timur selain penghematan pengeluaran dana juga dapat menghemat waktu untuk pengadaan alat tersebut tanpa melalui mekanisme pengadaan dan proses pelalangan seperti pada umumnya.

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metoda balanced scorecard ditinjau dari perspektif pelanggan

RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten aceh timur telah cukup baik dalam hal memberika pelayanan kepada pasien ataupun sebagai pelanggan, meskipun pelayanan tersebut belum juga sepenuhnya baik. Hal yang sudah sangat baik adalah terkait dengan responsivene yang mampu diberikan oleh seluruh elemen tenaga profesi di rumah sakit, baik itu berprofesi sebagai tenaga kesehatan ataupun tenaga medis. Namun ada beberapa hal lain juga yang harus menjadi poin evaluasi bagi manajemen rumah sakit terutama dari segi reliability dan emphyaty. Evaluasi tersebut tentunya untuk mendorong agar pelayanan yang diberikan rumah sakit bisa lebih baik lagi.

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metoda balanced scorecard ditinjau dari perspektif proses bisnis internal

RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten aceh timur pernah mengalami penurunan jumlah kunjungan pasien pada masa pandemi covid 19. Meskipun demikian hal tersebut tidak berdampak signifikan terhadap kondisi keuangan rumah sakit. Status RSUD dr. Zubir Mahmud sebagai rumah sakit milik pemerintah daerah turut membantu kondisi keuangan rumah sakit sehingga tidak berdampak signifikan terhadap kegiatan operasional rumah

sakit. Hal tersebut juga didukung dengan adanya kerjasama antara rumahsakit dan pemerintah daerah aceh timur dengan perusahaan pertambangan minyak yang beroperasi di aceh timur.

Berdasarkan hasil penelitian pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metoda balanced scorecard ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penelitian yang dilakukandiketahuibahwakarakteristikrespondendenganjenisketenagaanterbanyak adalah profesi keperawatan yang mengisi tenaga kesehatan terbanyak di rumah sakit. Dalam perspektif ini tampak bahwa rata-rata pegawai rumah sakit sudah cukup puas dengan apa yang diberikan oleh manajemen rumah sakit. Salah satunya dapat dibuktikan dengan rata-rata jumlah pegawai yang bekerja di RSUD dr. Zubir Mahmud sudah bekerja lebih dari 5 tahun. Lebih dari setengah pegawai RSUD dr. Zubir Mahmud mengatakan cukup puas dengan pekerjaan mereka bahkan hampir seluruh pegawai rumahsakit menyatakan cukup puas dengan atasan mereka. Hal tersebut tentunya berdampak terhadap kinerja pelayanan kesehatan di rumah sakit. Semakin tinggi angka kepuasan tersbut maka semakin baik juga kinerjanya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penilaian kinerja menggunakan metode balanced scorecard sudah cukup baik. Dalam menilai bagaimana kinerja yang diberikan oleh rumah sakit dengan menggunakan metode balanced scorecard kita dapat melakukan analisis kinerja dan memberikan penilaian secara jangka panjang ataupun jangka pendek, dari sisi internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti maka dapat disimpulkan bahwa RSUD dr. Zubir Mahmud Aceh Timur sudah berkinerja sangat baik meskipun ada beberapa hal yang menghambat kinerja salah satunya adalah turunnya angka kunjungan pasien ke RS selama masa pandemi dan sistem rujukan yang berjenjang. Meskipun demikian hal tersebut tidak berdampak signifikan terhadap keuangan RS. Maka peneliti menyimpulkan bahwa RSUD dr. Zubir Mahmud Ach Timur dapat menggunakan metode balanced scorecard untuk menilai kinerja RS secara lebih menyeluruh dan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.
2. Permenkes no 56 tahun 2014 Tentang klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit
3. Koesomonowidjojo, S. (2014). Blanced scorecard model pengukuran kinerja organisasi dengan empat perspektif. Jakarta: Raih Asa Sukses.
4. Profil RSUD dr. Zubir Mahmud Tahun 2021
5. Kaplan & Norton. (2000). Balanced scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi. Jakarta: Erlangga.
6. Notoatmodjo, S. (2012). Metodologi penelitian kesehatan (Edisi revisi). Jakarta: Rineka Cipta
7. Mulyadi. (2018). Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan. Jakarja: Salemba Empat.
8. Halim, A & Kusufi, M.2012. Akuntansi Sektor Publik. Akuntansi Keuangan Daerah. Jakarta: Salemba Empat