

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN **2620-5335** (Online), ISSN **2622-8270** (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN PADA RSUD Dr. ABDUL RIVAI KABUPATEN BERAU

WARTI RATNASARI

wartiamin77@gmail.com

AHMAD SUPRATMAN

supratmanahmad5@gmail.com

Universitas Muhammadiyah Berau

Received: 02/02/2021

Revised: 30/02/2021

Accepted: 25/03/2021

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan elemen-elemen *balanced scorecard* sebagai tolak ukur pada penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Sampel yang digunakan sebanyak 100 orang pasien dan 100 orang karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, serta laporan keuangan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Analisis data yang dilakukan untuk menilai kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dinyatakan dalam skor total.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perpektif keuangan sudah ekonomis dan efektif namun belum efisien. Kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif pelanggan sudah baik dalam melayani pasien, namun rumah sakit belum mampu menarik pelanggan baru. Kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif proses bisnis internal sudah baik berdasarkan nilai BOR, TOI, NDR dan GDR meskipun nilai ALOS dan BTO belum sesuai standar minimum pelayanan Departemen Kesehatan RI. Kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik dalam mempertahankan karyawan-karyawannya, meskipun produktivitas karyawan menurun. Penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau secara keseluruhan cukup baik.

Kata kunci: kinerja keuangan, kinerja manajemen, *balanced scorecard*.

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how the application of the elements of the balanced scorecard as a benchmark in the performance appraisal of Dr. Abdul Rivai, Berau Regency. The samples used were 100 patients and 100 employees of RSUD Dr. Abdul Rivai, Berau Regency, as well as the financial reports of Dr. Abdul Rivai, Berau Regency. Data analysis was conducted to assess the performance of Dr. Abdul Rivai Berau Regency with the Balanced Scorecard approach which is stated in the total score.

Based on the results of the analysis and discussion that has been done, it can be concluded that the performance of Dr. Abdul Rivai, Berau Regency in terms of financial perspective is already economical and effective but not efficient. The performance of Dr. In terms of customer perspective, Abdul Rivai, Berau Regency has been good at serving patients, but the hospital has not been able to attract new customers. The performance of Dr. Abdul Rivai, Berau Regency, from the perspective of internal business processes, is already good based on the BOR, TOI, NDR and GDR scores even though the ALOS and BTO scores are not yet in accordance with the minimum service standards of the Indonesian Ministry of Health. The performance of Dr. Abdul Rivai, Berau Regency in terms of growth and learning perspective has been good in retaining its employees, even though employee productivity has decreased. Assessment of the performance of Dr. Abdul Rivai, Berau Regency as a whole is quite good.

Keywords: financial performance, performance management, balanced scorecard.

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2012:3).

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan.

Kelebihannya adalah orientasi pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani,

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

2001:21). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan tidak-mampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual perusahaan (sumber daya manusia) (Soetjipto, 2009:21). Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2009:4).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1997) dalam Yuwono (2009:4) menyatakan bahwa: “*Balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures*”. Pernyataan ini

menerangkan bahwa *balanced scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan.

Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat-gandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari sanalah keuangan berasal.

Balanced scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif, keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi (Kaplan dan Norton dalam Yuwono, 2009:5).

Penerapan *balanced scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan, sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian. Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak yang berkepentingan,

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, dan legislatif.

Balanced scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2015:20).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan RSUD bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. RSUD sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

RSUD Dr. Abdul Rivai merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah naungan Pemerintah

Kabupaten Berau. Beberapa tahun terakhir ini, RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat menunjukkan angka baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja rumah sakit tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk.

Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *balanced scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

launching produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2015).

Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah: “Apakah kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau sudah/belum baik berdasarkan pengukuran elemen-elemen dalam *balanced scorecard*?”

Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan elemen-elemen *balanced scorecard* sebagai tolak ukur pada penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk:

1. Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.
2. Membantu rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik tangible maupun intangible dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa mendatang.

3. Memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan mengenai pengukuran kinerja pada instansi-instansi pemerintah daerah agar lebih komprehensif mencakup semua aspek.

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

Untuk memberikan penjelasan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka penulis merumuskan definisi operasional atas variabel tersebut, yaitu:

1. *Balanced scorecard* adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yang meliputi kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Indikator pengukuran berdasarkan perspektif *balanced scorecard* menurut pendapat Mulyadi dan Setyawan (2011:228), yaitu:
 - a. Perspektif Keuangan.
 - b. Perspektif Pelanggan.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal.
 - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.
2. Perspektif Keuangan merupakan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dalam mewujudkan visi dan misinya. Pengukuran kinerja keuangan meng-

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

gunakan konsep *value for money*, yaitu rasio ekonomis, efisiensi dan efektivitas yang dikembangkan Mardiasmo (2009:4) meliputi:

- a. Rasio Ekonomis, yaitu kemampuan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dalam mengelola pendapatan dan mengukur realisasi pengeluaran dengan anggaran pengeluaran rumah sakit.
 - b. Rasio Efisiensi, yaitu mengukur realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
 - c. Rasio Efektivitas, yaitu mengukur realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
3. Perspektif Pelanggan, merupakan pengukuran tingkat kepuasan pasien dan loyalitas pasien terhadap pelayanan serta pertumbuhan pelanggan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Untuk mengukur kinerja perspektif pelanggan menggunakan indikator akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan menurut Mardiasmo (2009:4).
 - a. Akuisisi Pelanggan/Pertumbuhan Pelanggan, yaitu pertumbuhan pelanggan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dalam satu periode waktu tertentu.
 - b. Kepuasan Pelanggan/Pasien, menunjukkan kemampuan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau memberikan pelayanan kesehatan.
 4. Perspektif Proses Bisnis Internal, yaitu kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dalam memberikan pelayanan terhadap pasien. Pelayanan rumah sakit ini diukur melalui 6 indikator sesuai standar minimum pelayanan Departemen Kesehatan RI (2005):
 - a. ALOS (*Average Length of Stay*), yaitu rata-rata lamanya pasien dirawat dirumah sakit.
 - b. BOR (*Bed Occupancy Rasio*) adalah angka penggunaan tempat tidur pasien rawat inap rumah sakit.
 - c. TOI (*Turn Over Interval*) yaitu rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya.
 - d. BTO (*Bed Turn Over*) yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu.
 - e. NDR (*Net Death Rate*) adalah angka kematian setelah 48 jam untuk 1000 penderita keluar.
 - f. GDR (*Gross Death Rate*) adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar.

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dalam konsep *balanced scorecard* dengan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

- a. Retensi Karyawan adalah tingkat karyawan keluar pada suatu periode.
- b. Produktivitas Karyawan adalah pendapatan setiap karyawan pada setiap periode tertentu.
- c. Kepuasan Karyawan adalah ukuran rata-rata kepuasan karyawan.

Unit Analisis, Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau yang berlokasi di Jalan Pulau Panjang No. 276 Kelurahan Gunung Panjang Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau.

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian dan sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2013:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pasien dan karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Sampel yang digunakan sebanyak 100 orang pasien dan 100 orang karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Nonprobability Sampling*

dengan teknik *Accidental Sampling* (kebetulan). Teknik *Accidental Sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, siapa saja yang secara kebetulan bertemu peneliti di lokasi penelitian dan dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2017:67).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang berbentuk uraian atau penjelasan untuk kemudian dikumpulkan dan dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah berupa:

- a. Tanggapan/persepsi pasien dan karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau pada kuesioner mengenai kepuasan pasien dan kepuasan karyawan.
- b. Sejarah dan gambaran umum serta struktur organisasi RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

2. Data kuantitatif

Data kuantitatif merupakan data angka-angka dan tabel, seperti: data indikator rawat inap, data karyawan, laporan realisasi anggaran RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti (belum diolah) yang

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

bersumber dari kuesioner yang disebarakan kepada responden.

2. Data sekunder yaitu data telah diolah oleh pihak lain selain peneliti yang bersumber dari RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, buku-buku, literatur, jurnal ekonomi, tulisan-tulisan di internet, materi perkuliahan dan sebagainya yang mendukung kajian teori.

Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi, dengan cara melakukan pengamatan secara langsung pada kegiatan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau.
2. Kuesioner, dilakukan dengan jalan menyebarkan daftar pertanyaan kepada para pasien dan karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau sebagai responden untuk mendapatkan data primer mengenai mengenai kepuasan pasien dan kepuasan karyawan. Kuesioner bersifat tertutup dengan pilihan jawaban yang sudah tersedia.
3. Dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang telah diolah oleh RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, dalam bentuk laporan-laporan dan sebagainya.

Alat Analisis

Analisis data yang dilakukan untuk menilai kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang

dinyatakan dalam skor total, dengan langkah-langkah berikut ini:

1. Perhitungan semua perspektif.

Data dihitung dengan mengukur kinerja masing-masing perspektif. Teknik analisis masing-masing perspektif, yaitu:

 - a. Perspektif Keuangan, meliputi:
 - 1) Rasio Ekonomis
 - 2) Rasio Efisiensi
 - 3) Rasio Efektivitas
 - b. Perspektif Pelanggan, meliputi:
 - 1) Akuisisi/Pertumbuhan Pelanggan
 - 2) Kepuasan Pelanggan/Pasien
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal
 - 1) ALOS (*Average Length of Stay*).
 - 2) BOR (*Bed Occupancy Rasio*).
 - 3) TOI (*Turn Over Interval*).
 - 4) BTO (*Bed Turn Over*).
 - 5) NDR (*Net Death Rate*).
 - 6) GDR (*Gross Death Rate*).
 - d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, meliputi:
 - 1) Retensi Karyawan.
 - 2) Produktivitas Karyawan.
 - 3) Kepuasan Karyawan.
2. Pemberian *Rating Scale*.

Pengukuran selanjutnya setelah masing-masing indikator dihitung, yaitu pemberian bobot *rating scale* dengan bobot yang telah ditentukan, yaitu:

 - a. Kriteria baik dengan angka 1.
 - b. Kriteria cukup dengan angka 0.
 - c. Kriteria kurang baik dengan angka -1 (Mulyadi, 2011:228).
3. Penilaian Kriteria *Balanced Scorecard*.

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

Seluruh skor pada *rating scale* dijumlah kemudian dibagi dengan jumlah indikator, kemudian diberi penilaian, dengan kriteria:

- Skala -1 - 0 dengan kriteria kurang baik
- Skala > 0 - 0,50 dengan kriteria cukup baik
- Skala > 0,50 - 1 dengan kriteria baik

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan perhitungan terhadap indikator-indikator dalam mengukur kinerja masing-masing perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran selanjutnya yaitu pemberian bobot *rating scale* dengan bobot yang telah ditentukan. yaitu:

- Kriteria baik dengan angka 1.
- Kriteria cukup dengan angka 0.
- Kriteria kurang baik/buruk dengan angka -1

Tabel 1. *Rating Scale Balanced Scorecard*

Perspektif	2016	2017	2018	Rata-rata	Kriteria	Skor
Keuangan						
Rasio Ekonomis	88,46%	90,39%	88,38%	89,08%	ekonomis	1
Rasio Efisiensi	89,48%	101,73%	111,16%	100,79%	Tidak efisien	-1
Rasio Efektifitas	119,35%	106,90%	99,20%	108,49%	efektif	1
Pelanggan						
Akuisisi Pasien	13,14%	11,47%	11,10%	11,90%	buruk	-1
Kepuasan Pasien	kuesioner tahun berjalan				puas	1
Bisnis Internal						
ALOS	4,57	4,90	4,99	4,82	buruk	-1
BOR	73,68%	77,18%	76,90%	75,92%	baik	1
TOI	1,32	1,19	1,28	1,26	baik	1
ETO	58,85	69,74	66,02	64,87	buruk	-1
NDR	15,71	18,98	21,74	18,81	baik	1
GDR	33,29	35,76	39,09	36,05	baik	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan						
Retensi Karyawan	1,32%	1,07%	0,82%	1,07%	baik	1
Produktivitas Karyawan	201.551.457	164.462.013	157.824.690	174.612.720	buruk	-1
Kepuasan Karyawan	kuisioaner tahun berjalan				cukup puas	0
Total						3

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui *rating scale* hasil pengukuran kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu 3 dari 14 indikator ukuran kinerja. Sehingga rata-rata skor adalah $3/14 = 0,21$, nilai ini termasuk dalam kriteria cukup baik (Skala > 0 - 0,50).

Dengan demikian penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai dengan menggunakan *balanced scorecard* secara keseluruhan adalah cukup baik. Maka dapat disimpulkan untuk menolak hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa diduga kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau belum baik berdasarkan pengukuran elemen-elemen dalam *balanced scorecard*.

Hasil penelitian ini didukung juga oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Waskito dan Agustina (2015) yang menyimpulkan bahwa kinerja pada RSUD Kota Semarang berdasarkan *balanced scorecard* cukup baik. Penelitian lainnya dilakukan oleh Rumintjap (2013), yang menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* cocok untuk diterapkan pada RSUD Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini. Ramadhani (2009) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keempat perspektif pada kerangka *balanced scorecard* RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lain dengan menambahkan perspektif yang kelima, yaitu SPI untuk pendekatan baru

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

instalasi pemerintah yang lebih berfokus pada pelanggan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perpektif keuangan sudah ekonomis dan efektif namun belum efisien. Kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif pelanggan sudah baik dalam melayani pasien, namun rumah sakit belum mampu menarik pelanggan baru. Kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif proses bisnis internal sudah baik berdasarkan nilai BOR, TOI, NDR dan GDR meskipun nilai ALOS dan BTO belum sesuai standar minimum pelayanan Departemen Kesehatan RI. Kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik dalam mempertahankan karyawan-karyawannya, meskipun produktivitas karyawan menurun. Penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau secara keseluruhan cukup baik.

Saran

Selama ini RSUD Dr. Abdul Rivai mengukur kinerja hanya berdasarkan perspektif keuangan dan standar pelayanan minimum pelayanan (SPM) pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Penilaian perspektif keuangan hanya

sebatas pertumbuhan pendapatan dan perubahan biaya. Pada penilaian perspektif pelanggan, rumah sakit hanya menggunakan kriteria kepuasan pasien untuk mengukur kinerja, sedangkan perspektif proses bisnis internal telah sesuai dengan ketentuan pemerintah. Pengukuran kinerja yang dilakukan rumah sakit belum dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh. Maka disarankan bagi manajemen RSUD Dr. Abdul Rivai sebaiknya menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja, karena *balanced scorecard* dapat mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis RSUD Dr. Abdul Rivai kedepan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulmudy, Reza. 2015. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Tulehu. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*. Vol. 2, Nomor 2, Feb 2015.
- Akmad, Kamaruddin. 2013. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya & Pengambilan Keputusan*. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Amin, Samsul Munir. 2009. *Ilmu Dakwah*. Amzah, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Citra, Jakarta.
- Departemen Agama RI. 2009. *Al Qur'an dan Terjemahannya*. Penerbit Diponegoro, Bandung.
- Departemen Kesehatan RI. 2005. *Rencana Strategi Departemen Kesehatan*. Depkes RI, Jakarta.

Accountia Journal

(Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)

Vol.5, No.1, April 2021, pp. 22 – 32

ISSN 2620-5335 (Online), ISSN 2622-8270 (Print)

Journal homepage: <http://jurnal.umberau.ac.id/index.php/accountia>

- Halim, Abdul, Bambang Supomo, dan Muhammad Syam Kusufi. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Edisi 2, Cetakan Ketiga. BPFE, Yogyakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2013. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*, Cetakan Kesebelas. Penerbit Rajawali Pers, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johnny Setyawan. 2011. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Ramadhani, Rona Alfiani. 2009. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan). *Jurnal Infestasi*. Vol. 5, No. 1, Juni 2009, Hal. 67-84.
- Rumintjap, Marisa Lidya. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 841-850. ISSN 2303-1174.
- Soetjipto, Budi W. 2009. *Mengukur Kinerja Bisnis Dengan Balanced Scorecard*. Usahawan. No. 06, Jakarta.
- Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar. 2009. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.2, No.1, hal. 15-24.
- Sugiyono. 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung.
- Ulum, Ihyaul M. D. 2012. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Bumi, Jakarta.
- Wardhani, R. 2009. *Mekanisme Corporate Governance dalam Perusahaan yang Mengalami Pemasalahan Keuangan (Financilly Distressed Firms)*. Makalah SNA IX
- Waskito, Hafidz Hening dan Linda Agustina. 2015. Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal* 4 (1) (2015). ISSN 2252-6765.
- Yuwono, Sony dkk. 2009. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Ketiga. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.