

Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado

MERLIN ARLIANY ROMPAS¹, HERMAN KARAMOY², LINDA LAMBEY³

^{1,2,3} Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi
email : merlinarliany27@gmail.com¹, hkaramoy@yahoo.com², lindalambey@yahoo.com³

Abstract. *This study is purposed to develop the Analysis of balanced scorecard based performance measurement at the Wolter Mongisidi Hospital, Manado. This study consists of empirical surveys based on comprehensive questionnaires, followed by individual and in-depth interviews, as well as the analysis of relevant documents. The data were collected from administrative and healthcare staff located at selected departements in Wolter Mongisidi Hospital. The interview participants were selected from the staff and healthcare personnels who are actively engaged in performance measurement activities. Triangulation was pursued through the multiple sources of evidences. The findings of the study are beneficial in terms of the lessons learned for managerial practices. They provide useful knowledge and understanding of the balanced scorecard based performance measurement in public hospital, particularly Wolter Mongisidi Hospital, Manado. The study contributed to literature in terms of the development of a performance measurement model. The modified performance measurement model is intended to make it easier for the hospital to engage in the performance measurement process, particularly in measuring performance indicators by using the balanced scorecard. The proposed performance measurement model may assist Wolter Mongisidi Hospital to carry out their performance measurement reporting and eventually could provide a positive impact on accreditation status. This study also presents a knowledge base for further research in similar studies and expands the findings in the context of public hospitals in Indonesia.*

Keywords: *Performance measurement, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal process perspective, growing and learning perspective.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* di Rumah Sakit Wolter Mongisidi, Manado. Penelitian ini terdiri dari survei empiris berdasarkan kuesioner komprehensif, diikuti oleh wawancara individu dan mendalam, serta analisis dokumen yang relevan. Data dikumpulkan dari staf administrasi dan kesehatan yang terletak di beberapa tempat yang dipilih di Wolter Mongisidi Hospital. Para peserta wawancara dipilih dari staf dan petugas kesehatan yang secara aktif terlibat dalam kegiatan pengukuran kinerja. Triangulasi dilakukan melalui berbagai sumber bukti. Temuan penelitian bermanfaat dalam hal pembelajaran untuk praktik manajerial. Studi ini memberikan pengetahuan dan pemahaman yang bermanfaat tentang pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* di rumah sakit umum, terutama Rumah Sakit Wolter Mongisidi, Manado. Studi ini memiliki titik puncak yakni konsep pengukuran kinerja. Model pengukuran kinerja yang dirancang dimaksudkan untuk memudahkan rumah sakit untuk melakukan pengukuran kinerja, terutama dalam mengukur indikator kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Model pengukuran kinerja yang diusulkan dapat membantu Rumah Sakit Wolter Mongisidi untuk melaksanakan pelaporan pengukuran kinerja mereka dan akhirnya dapat memberikan dampak positif pada status akreditasi. Studi ini juga menyajikan basis pengetahuan untuk penelitian lebih lanjut dalam studi serupa, dan memperluas temuan dalam konteks rumah sakit umum di Indonesia.

Kata Kunci: *Pengukuran kinerja, balanced scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.*

Pendahuluan

Perkembangan dunia bisnis di setiap daerah menunjukkan telah terjadi kemajuan, termasuk perkembangan industri rumah sakit. Dirjen Upaya Kesehatan Kemenkes, Akmal Taher (Bisnis.com, 2014) mengatakan bahwa beberapa tahun terakhir pertumbuhan rumah sakit swasta berkisar 5% setiap tahunnya. Pertumbuhan rumah sakit ini menimbulkan kompetisi yang semakin ketat dan pelanggan semakin mempunyai pilihan yang selektif, hal ini menjadi tantangan bagi para pengelola rumah sakit. Tantangan seperti ini memaksa para pelaku investasi untuk melakukan perubahan dan perbaikan agar dapat bersaing, termasuk rumah sakit milik pemerintah.

Sebagai salah satu rumah sakit pemerintah dan rumah sakit rujukan bagi wilayah Sulawesi Utara, Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado harus dapat melakukan perubahan dan perbaikan agar dapat bersaing dengan rumah sakit swasta yang ada di daerah setempat, seperti Siloam Hospitals Manado atau RS Advent Teling. Ada empat alasan mengapa pengukuran kinerja rumah sakit sangat diperlukan oleh Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. Pertama, yakni agar misi, visi dan tujuan rumah sakit dapat tercapai. Dalam mencapai misi, visi dan tujuan, Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado harus mencoba untuk menggunakan pengukuran kinerja non tradisional seperti *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja rumah sakit. Perancangan metode pengukuran kinerja seperti *Balanced Scorecard* untuk Rumah Sakit dapat menciptakan indikator-indikator yang dapat diterapkan terutama dalam pengukuran kinerja strategis bagi manajemen rumah sakit dalam melakukan kegiatan operasional selanjutnya, yang selaras dengan misi, visi dan tujuan sehingga dapat mencapai misi yang diemban dan tujuan yang diharapkan Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado.

Alasan kedua yakni selama ini pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan belum komprehensif. Oleh karena itu, perlu dikembangkan sistem pengukuran kerja yang baru yang lebih komprehensif baik dari segi aspek yang diukur maupun cakupan pegawai yang diukur. Selain itu, Pengukuran kinerja *balance scorecard* tepat digunakan oleh Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado karena selama ini pengukuran kinerja hanya melihat kinerja rumah sakit berdasarkan *tangible assets* dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja, dan belum pada perspektif lain seperti kinerja pelayanan, proses bisnis dan pengembangan pegawai. Sehubungan dengan poin ini, metode pengukuran *Balanced Scorecard* bisa jadi alternatif.

Alasan ketiga yakni pengukuran kinerja yang lebih spesifik. Hingga saat ini terdapat berbagai masalah terkait seperti pelayanan pelanggan dan proses bisnis internal. Dari aspek proses bisnis, proses billing yang menggunakan SIM-RS (Sistem informasi Manajemen Rumah Sakit) yang baru diimplementasikan di Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. Alasan keempat yakni untuk mempertahankan akreditasi rumah sakit dan perpindahan status badan instansi menjadi BLU (Badan Layanan Umum), diperlukan adanya pengukuran kinerja yang komprehensif seperti *Balanced Scorecard*. Akreditasi kepada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado diberikan oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) yang merupakan standar yang dibuat agar pelayanan kesehatan rumah sakit berfokus kepada pasien dan diterapkan untuk peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan dalam mencapai tujuan pelayanan rumah sakit yaitu kepuasan pelanggan (pasien dan keluarga pasien). Akreditasi rumah sakit dilakukan untuk meningkatkan keamanan dan kualitas pelayanan kesehatan juga untuk memenuhi syarat dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS) yaitu rumah sakit yang telah terakreditasi dapat melayani pasien BPJS.

Sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* tersebut nantinya akan diukur dengan tujuan untuk mengetahui apakah selama ini manajemen telah beroperasi dengan baik atau pada bagian mana kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting untuk menilai perkembangan kinerja, pengukuran kinerja yang baik ialah pengukuran kinerja yang komprehensif, cepat dan tepat, dan dengan menggunakan pengukuran kinerja yang modern dan komprehensif seperti *Balanced Scorecard*, maka kinerja Rumah Sakit bisa diukur dengan indikator-indikator yang lebih detail, yang bisa menampilkan masalah-masalah apa saja yang berkaitan dengan perspektif keuangan, perspektif pelayanan pelanggan, perspektif bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado agar kedepannya bisa efektif dan efisien dan juga adaptif terhadap hal-hal baru, seperti penggunaan sistem baru, persaingan industri serta kemajuan teknologi.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian dengan menggabungkan dua bentuk penelitian yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif. Menurut pendapat Sugiyono dalam Rahmadi (2016) metode penelitian kombinasi (*mixed method*) adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif

untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, agar dapat diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliable dan obyektif. Metode penelitian campuran yang digunakan pada penelitian ini ialah Metode Campuran Konkuren. Pada penelitian jenis ini peneliti dalam mengumpulkan kedua jenis data tersebut dilakukan pada satu waktu, selanjutnya menggabungkannya menjadi satu data informasi dalam interpretasi hasil keseluruhan dari suatu isu atau masalah. Pada penelitian ini, metode kuantitatif digunakan untuk membangun indikator-indikator pengukuran apa saja dari tiap aspek Balanced Scorecard, dan metode kualitatif dipergunakan untuk melengkapi dan menambah data yang ada untuk membangun rancangan sistem pengukuran kinerja.

Dalam menganalisis data kuantitatif, digunakan *software* SPSS versi 22. *Software* SPSS digunakan untuk menghasilkan frekuensi, persentase dan mana yang sesuai, mean, dan standar deviasi untuk setiap variabel. Analisis faktor digunakan dalam mengembangkan skala dari tiap-tiap individu dan reliabilitas. Pada tahap terakhir, t-test dan analisis varians (ANOVA) digunakan. Analisis yang digunakan dalam tahapan dokumentasi menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yaitu teknik menganalisa data sesuai dengan topik atau masalah yang diteliti kemudian membandingkan data yang didapat dengan teori dalam tinjauan pustaka. Selanjutnya dari hasil analisis data yang telah dibuat disajikan dalam bentuk kesimpulan dan saran. Dalam analisis data kualitatif dilakukan uji validitas dan reliabilitas data, menggunakan teknik triangulasi data.

Hasil dan Pembahasan

Dalam pembentukan indikator pengukuran kinerja dari tiap perspektif, digunakan dua metode pengambilan data, yakni kualitatif (wawancara mendalam) dan kuantitatif (kuesioner). Yang menjadi temuan pada temuan kuesioner ini akan digabung dan disesuaikan dengan pengambilan data dengan metode kualitatif, sebagai penerapan asas metode campuran (kualitatif dan kuantitatif).

Sistem Pengukuran Kinerja yang Berlaku Kini Berdasarkan Masing-masing Perspektif

Dari perspektif pertumbuhan pembelajaran, yang pertama nampak yaitu ialah pengukuran dari disiplin karyawan, terutama SDM di bidang keperawatan. Kemudian SDM perawat ini lebih jauh lagi diukur dari profil latar belakangnya saja, yaitu dari pengalaman, tingkat pendidikan, serta beban kerja yang berlaku kini. SDM Perawat juga diukur kinerjanya yakni kompetensinya mengoperasikan alat-alat kedokteran yang canggih. Dapat terlihat bahwa perspektif ini belum memiliki sistem pengukuran yang terstruktur dan baku. Dari suatu sistem yang komprehensif mengenai pertumbuhan pembelajaran, sistem yang berlaku sekarang di Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado hanya berpatokan pada disiplin, kehadiran, serta latar belakang pendidikan dan pekerjaan. Pada praktiknya kini, Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado hanya menggunakan sebagian kecil dari yang direkomendasikan. Seperti yang dijabarkan pada hasil wawancara, penilaian kinerja termasuk perspektif pertumbuhan pembelajaran, masih diukur dengan kesuksesan indikator pencapaian pendapatan, sementara tujuan untuk memotivasi karyawan dan mencapai sasaran-sasaran dalam aspek karyawan belum diukur.

Pada perspektif bisnis internal, nampak bahwa pengukuran kinerja kini menitikberatkan pada beberapa indikator. Pertama, ketersediaan alat-alat kesehatan, Kedua, kecukupan SDM di bidang kesehatan, atau tenaga kesehatan, dan ketiga yaitu penggunaan SIM-RS (Sistem Infomrasi Rumah Sakit). Dimensi inovasi dalam hal ini bisa dilihat dari pengadaan dan pembaharuan alat-alat kesehatan yang mengikuti perkembangan teknologi kesehatan. Dari dimensi operasi, yaitu keberadaan sistem informasi yang membantu alur data dan informasi dalam instansi. Fathoni dan Kesuma (2011) mengungkapkan bahwa Pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat bantu dalam pemrosesan penilaian kinerja rumah sakit akan dapat mempercepat serta menghindari kesalahan seminimal mungkin serta dapat menghasilkan informasi tentang tingkat kesehatan rumah sakit.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sementara ini, kinerja perspektif pelanggan di Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado masih diukur dengan kinerja keuangan. Jadi, jika kinerja keuangan baik, maka perspektif pelanggan dianggap baik. Pengukuran kinerja yang ada sekarang di Rumah Sakit Wolter Mongisidi Manado dianggap masih belum efektif karena belum merupakan turunan yang akurat dari visi dan misi rumah sakit, yang juga salah satunya memberikan pelayanan yang prima. Griffith dalam Fathoni dan Kesuma (2011) juga menyatakan bahwa penilaian

terhadap kinerja rumah sakit merupakan dasar utama dalam pembuatan perencanaan untuk perbaikan dan peningkatan pelayanan rumah sakit. Berdasarkan hasil wawancara, pengukuran kinerja perspektif pelanggan yang sementara berlaku kini di Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado bisa dilihat dari dua sisi, yaitu pengumpulan data dan standar pengukurannya. Dari sisi pengukuran kinerja dan indikatornya, Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado menggunakan metode tradisional. Terdapat satu standar lagi yang digunakan oleh rumah sakit ini, meskipun belum komprehensif atau menyeluruh, yakni *akuisisi* pelanggan. Akuisisi pelanggan ini berarti berapa jumlah peningkatan pelanggan pada rumah sakit ini dari masa ke masa. Semakin besar akuisisi pelanggan berarti makin besar pelanggan (pasien dan keluarganya) yang mempercayakan pelayanan kesehatan kepada rumah sakit ini. Namun, seperti keterangan dari informan, perspektif pelanggan ini belum memiliki standar pengukuran yang baku yang bisa digunakan.

Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado saat ini menggunakan pendapatan sebagai tolak ukur pengukuran perspektif keuangan. Hal ini berdampak jika pendapatan tinggi maka diasumsikan bahwa kinerja pegawai dan fasilitas pendukungnya sudah baik, dan jika pendapatan menurun, maka kinerja pegawai dan fasilitas pendukungnya dianggap belum baik. Yang terjadi sekarang di RS Robert Wolter Mongisidi Manado ialah pengukuran kinerja belum bersifat komprehensif. Yang dimaksud belum komprehensif disini yaitu pengukuran kinerja belum mencakup keseluruhan aspek, setidaknya aspek yang dicakup oleh *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja masih bertumpu pada kinerja keuangan.

Kendala Pada Pengukuran Kinerja di Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado

Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa beban kerja dibandingkan tenaga kerja tidak sesuai. Pada bagian logistik, terdapat personil yang diharuskan bekerja rangkap untuk menutupi kekurangan SDM. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perlu diukur sesuai atau tidaknya beban kerja bagi para pegawai, dan ini disarankan untuk menjadi salah satu indikator pengukuran bagi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari kategori kapabilitas pekerja, nampak bagian keperawatan juga mengalami permasalahan yang sama dengan bagian logistik, farmasi dan dokter spesialis. Ketersediaan SDM perawat dan keahlian perawat dalam menjalankan alat-alat canggih menjadi sorotan. Dari kategori kapabilitas sistem informasi, nampak bahwa kurangnya sistem informasi yang komprehensif yang bisa mendukung hingga proses perspektif pertumbuhan pembelajaran. Pada sistem yang ada kini, yaitu SIM-RS, baru mencakup sisi pelayanan saja. Dari kategori motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, nampak bahwa instalasi farmasi tidak memenuhi kebutuhan pegawainya dalam menjalankan pekerjaannya. Kaplan dalam Saputra (2015) menegaskan bahwa tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai.

Dari segi perspektif proses bisnis internal, kendalanya pada penerapan sistem pendukung yang sudah ada serta prosedur yang mendukung proses kerja di RS Wolter Mongisidi. Dari segi sistem informasi, SIM-RS di instansi ini masih mencakup pelayanan saja belum merambah fokus ke aspek-aspek lainnya, sehingga belum terintegrasi dengan perspektif-perspektif yang lain pada *balanced scorecard*. SIM-RS bisa menjadi alat bantu kedepannya dalam melaksanakan pengukuran kinerja. Dalam perkembangannya, RS Wolter Mongisidi menargetkan untuk menjadi rumah sakit tipe B. Naik tingkat instansi ini memerlukan keberadaan alat-alat canggih serta kecukupan alat-alat tersebut. SIM-RS sebagai salah satu sistem penunjang juga akan kedepannya akan dikembangkan demi tertibnya administrasi dan akuntabilitas pekerjaan. Dengan adanya SIM-RS yang terintegrasi dengan semua aspek, maka pengukuran kinerja instansi dari segi bisnis internal akan lebih hemat waktu dan tenaga. Pengukuran bisnis internal merupakan penyeimbang perspektif pelanggan dan keuangan. Perspektif ini menekankan efektifitas dan efisiensi operasi sehingga pelayanan yang baik dan performa keuangan yang prima dapat terlaksana secara konsisten. Lestari, Puji, Sunarto dan Kuntari (2009) mengungkapkan bahwa performa dalam pencapaian kinerja pelayanan dan keuangan tersebut harus diimbangi dengan tingkat efektifitas dan efisiensi operasional rumah sakit.

Hasil perolehan data mengungkapkan terdapat beberapa poin kendala pada perspektif pelanggan, yakni pelayanan pendaftaran, sarana prasarana pendukung, serta jumlah dokter yang masih kurang. Pelanggan mengungkapkan bahwa segi pelayanan pendaftaran menjadi hal yang

dipermasalahan oleh pasien. Transkrip wawancara dengan keluarga pasien ini juga memberikan saran yaitu adanya penambahan fasilitas pada sistem pendaftaran. Sistem pendaftaran harus diberi prosedur yang lebih baik dan cepat agar pelayanan pendaftaran bisa jadi lebih cepat. Sarana penunjang rumah sakit juga menjadi permasalahan. Sehubungan dengan masalah yang ada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, imbasnya ada pada perspektif pelanggan.

Permasalahan yang muncul pada keuangan rumah sakit yaitu masalah terbatasnya anggaran yang tersedia bagi operasional Rumah Sakit sehingga tidak mampu mengembangkan mutu pelayanan, dan juga alur birokrasi yang terlalu panjang dalam proses pencairan dana ataupun aturan pengelolaan keuangan yang menghambat kelancaran pelayanan, serta sulitnya untuk mengukur kinerja, sementara Rumah Sakit memerlukan dukungan SDM, teknologi, dan modal yang sangat besar (Meidyawati dalam Priastuti dan Masdjojo, 2017). Dari segi perspektif keuangan terdapat kendala yakni tidak adanya sistem yang baku. Pada saat ini RS Wolter Mongisidi hanya berkonsentrasi pada indikator peningkatan pendapatan atau penjualan. Indikator yang tidak baku dan kurang komprehensif ini menghambat efektifitas dan efisiensi pengelolaan anggaran untuk mendukung SDM, teknologi dan modal operasi rumah sakit.

Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berdasarkan Masing-masing Perspektif

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan *intangibile assets* yang diperlukan agar organisasi beroperasi untuk dapat membuat *customer value proposition* secara tepat sehingga dapat menciptakan pertumbuhan pendapatan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggambarkan kemampuan RS Wolter Mongisidi dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RS Wolter Mongisidi adalah:

Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dimensi	Indikator
<i>Kapabilitas SDM</i>	Sistem penggajian dan kenaikan gaji
	Sistem tunjangan dan insentif
	Kepercayaan Rumah Sakit terhadap karyawan
	Hubungan antara staf
	Penerapan kebijakan instansi dalam kegiatan sehari-hari
	Kesempatan karier bagi pegawai
	Pelatihan dan pengembangan untuk staf maupun tenaga kesehatan
	Dukungan pimpinan terhadap pengembangan karir
	Kesesuaian Pekerjaan dengan kemampuan karyawan
<i>Kapabilitas Organisasi</i>	Gaya kepemimpinan
	Penerapan kebijakan instansi dalam kegiatan sehari-hari
	Loyalitas pegawai terhadap pimpinan

(Sumber: Hasil pengolahan data Tahun 2019)

Hasil pengolahan data kuantitatif menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator penting yang menjadi basis pengukuran kinerja di perspektif ini. Sesuai dengan subbab hasil data kuantitatif, indikator-indikator sistem penggajian dan kenaikan gaji, sistem tunjangan dan insentif, kepercayaan rumah sakit terhadap karyawan, hubungan antara staff, penerapan kebijakan instansi dalam kegiatan sehari-hari, kesempatan karier bagi pegawai, pelatihan dan pengembangan untuk staf maupun tenaga kesehatan, dukungan pimpinan terhadap pengembangan karir, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan merupakan faktor-faktor yang layak dan diklasifikasikan sebagai peningkatan kapabilitas SDM. Sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi ditentukan melalui kreatifitas dan inisiatif sumber daya manusia yang dimiliki oleh RS Wolter Mongisidi. Rencana aksi dari sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi antara lain: (1) Terbukanya akses memperoleh informasi yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik. (2) Memberikan dorongan aktif untuk bekerja dengan kreatif dan menggunakan inisiatif. (3) Pemenuhan fasilitas kerja secara optimal. (4) Mengembangkan kapabilitas organisasi untuk belajar.

Berdasarkan hasil data kualitatif dan kuantitatif, ditemukan bahwa pokok perhatian dari perspektif bisnis internal yaitu pada sisi inovasi, yakni ketersediaan dan kecukupan alat medis yang canggih, serta pada sisi operasional yakni prosedur kerja dan sistem informasi. Lorettha (2010) menambahkan bahwa dalam metode Balanced Scorecard, penciptaan nilai dapat diurai dalam beberapa dimensi sasaran strategis pada proses bisnis internal disesuaikan dengan hasil pengolahan data yang menjadi tolak ukur, sehingga indikator sasaran strategisnya proses bisnis internal pada RS Wolter Mongisidi adalah: Proses inovasi, dengan mengembangkan jasa pelayanan baru melalui ketersediaan alat-alat kesehatan yang lebih modern. Proses *operational*, yakni prosedur kerja yang terdiri dari pemenuhan standar kesehatan, percepatan waktu pelayanan, peningkatan efektifitas pengobatan, percepatan waktu respon, dan sistem informasi dan teknologi (IT).

Indikator Perspektif Bisnis Internal

Dimensi	Indikator
<i>Prosedur Kerja</i>	Jumlah waktu pelayanan rata – rata (<i>Average Length of Stay</i>)
	Jumlah waktu respon rata – rata terhadap pasien
	jangka waktu pasien kembali untuk melakukan cek up atau pemeriksaan kembali atas penyakit yang sama
	Pelaksanaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi.
<i>Sistem Informasi</i>	Seberapa banyak staf yang terjangkau sistem informasi
	Kemudahan para staf dalam mengakses data-data
	Kualitas sistem administrasi dan informasi RS Wolter Mongisidi
	Kualitas pengelolaan sistem pada RS Wolter Mongisidi
	Ketersediaan peralatan penunjang IT yang cukup (elektronik, komputer, software aplikasi)
Kemudahan para staf dalam mengakses data-data menggunakan sistem informasi,	
<i>Ketersediaan Alat-Alat Kesehatan</i>	Persentase pencapaian standar kesehatan, berdasarkan indikator yang telah ditetapkan Undang-undang.

(Sumber: Hasil pengolahan data Tahun 2019)

Indikator-indikator yang masuk dalam pengukuran ini sesuai dengan studi Rahimi, Kavosi, Shojaei dan Kharazami (2016). Indikator seperti jumlah waktu pelayanan rata – rata (*Average Length of Stay*), jumlah waktu respon rata – rata terhadap pasien, jangka waktu pasien kembali untuk melakukan cek up atau pemeriksaan kembali atas penyakit yang sama, pelaksanaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi, kemudahan para staf dalam mengakses data-data, ketersediaan peralatan penunjang IT yang cukup (elektronik, komputer, software aplikasi) serta persentase pencapaian standar kesehatan. Hal ini didukung dengan penemuan dari hasil uji kuantitatif. Uji kuantitatif atas beberapa indikator menyimpulkan bahwa indikator-indikator yang penting dalam mengukur segi informasi dan teknologi (IT) dari RS Wolter Mongisidi ialah yang seberapa banyak staf yang terjangkau sistem informasi, kemudahan para staf dalam mengakses data-data kualitas sistem administrasi dan informasi, serta yang terakhir yaitukualitas pengelolaan sistem pada RS Wolter Mongisidi. Seluruh faktor memiliki angka yang signifikan sehingga menjadi indikator pengukur yang sesuai.

Perspektif pelanggan sangat berhubungan dengan kepuasan pelanggan, kembalinya pelanggan, serta akuisisi pelanggan baru. Dalam mengukur kualitas pelayanan suatu instansi jasa, umumnya digunakan metode *Servqual (Service Quality)* yang menjadi acuan pembuatan kuesioner dalam pengukuran kinerja organisasi dari perspektif pelanggan. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dalam Radhithiyo, Rukmi dan Novirani (2015), kualitas pelayanan dapat dilihat melalui 5 dimensi kualitas pelayanan jasa yaitu *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Untuk menentukan aspek mana yang diprioritaskan diperbaiki kualitas layanannya dapat digunakan metode *Service Quality*. Berdasarkan himpunan dari hasil pengolahan data dan pembahasan, indikator perspektif pelanggan berdasarkan *Servqual* ialah sebagai berikut:

Indikator Perspektif Pelanggan

Dimensi Kualitas jasa	Indikator
<i>Tangible</i>	Ketersediaan peralatan dan fasilitas kesehatan yang lengkap, memadai dan baru
	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan lingkungan di dalam dan luar rumah sakit
	Ketersediaan fasilitas pendukung (ruang,tunggu, parkir) yang memadai
	Ketersediaan air bersih yang memadai
<i>Reliable</i>	Prosedur penerimaan pasien yang cepat dan tepat
	Pelayanan dokter yang baik dan informative
	Pelayanan perawat cakap dan terampil
	Prosedur Pelayanan (registrasi, apotek dan pendaftaran) yang tidak berbelit-belit.
<i>Responsivenss</i>	Proses penanganan pasien dengan cepat dan tanggap
	Dokter dan perawat sangat tanggap dalam menangani keluhan pasien
	Petugas memberikan informasi yang jelas, mudah dimengerti
<i>Assurance</i>	Pengetahuan dan kemampuan dokter dalam menetapkan diagnosa penyakit
	Jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap pelayanan dan peralatan
<i>Empathy</i>	Memberikan perhatian secara khusus pada setiap keluhan pasien
	Pelayanan kepada semua pasien tanpa memandang status sosial

(Sumber: Hasil pengolahan data Tahun 2019)

Rencana aksi RS Wolter Mongisidi dalam mengukur perspektif pelanggan, menggunakan metode Servqual. Pengukuran kualitas pelayanan rumah sakit sangat memperhatikan kualitas pihak-pihak yang memberikan pelayanan seperti dokter serta perawat, dan juga fasilitas fisik pendukung karena rumah sakit yang berada di tengah kota cenderung ramai pasien.

Sasaran strategik pada perspektif keuangan RS Wolter Mongisidi sebagai suatu instansi yang juga memperoleh keuntungan dan pendapatan adalah: 1) Peningkatan pendapatan dan 2) Penurunan biaya. Peningkatan pendapatan memerlukan pemikiran matang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menambah customer-nya, dapat dilakukan dengan melakukan usaha pemasaran yang efektif misalnya dengan menyediakan home page, info, leaflet, brosur, mengadakan seminar dan simposium dan lain lain. Rencana aksi (*Action plan*) yang dapat diambil oleh RS Wolter Mongisidi untuk meningkatkan pendapatannya antara lain adalah : mengembangkan fasilitas – fasilitas pelayanan untuk rawat jalan, rawat inap, tindakan medik, meningkatkan pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan *stakeholder* (pelanggan, mitra kerja), meningkatkan mutu pelayanan administrasi, sewa ruangan, telepon, housekeeping, kamar jenazah, lahan parkir, dan fasilitas penunjang lainnya.

Rencana aksi (*Action plan*) yang dilakukan oleh RS Wolter Mongisidi untuk menurunkan biaya adalah: (1) Melakukan penyempurnaan atas sistem dan pelayanan operasional sehingga dapat dilakukan efisiensi biaya pelayanan. (2) Mengurangi biaya –biaya untuk aktifitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non-value added*). (3) Peningkatan *Cost Effectiveness Process* dalam menyediakan produk dan jasa bagi pelanggan.

Penutup

Kesimpulan penelitian ini adalah: (1) Pengukuran Kinerja yang berlaku kini pada Rumah sakit Robert Wolter Mongisidi Manado berdasarkan tiap perspektif yaitu: (a) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu masih diukur dengan kesuksesan indikator pencapaian pendapatan, sementara tujuan untuk memotivasi karyawan dan mencapai sasaran-sasaran dalam aspek karyawan belum diukur. (b) Perspektif proses bisnis internal yaitu ketersediaan alat-alat kesehatan, Kedua, kecukupan SDM di bidang kesehatan, atau tenaga kesehatan, dan ketiga yaitu penggunaan SIM-RS (Sistem Informasi Rumah Sakit). (c) Perspektif Pelanggan yaitu pengukuran tradisional masih dilakukan dengan mengandalkan hasil kotak saran dan kuesioner kepuasan serta pembenaran dari jumlah peningkatan pendapatan. (d) Perspektif Keuangan yaitu menggunakan pendapatan sebagai tolak ukur

pengukuran perspektif keuangan. (2) Kendala-kendala yang ditemui dalam pengukuran kinerja yang sementara berlangsung di Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi berdasarkan tiap perspektif yaitu: (a) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu beban kerja dibandingkan tenaga kerja tidak sesuai serta kurangnya sistem informasi yang komprehensif. (b) Perspektif proses bisnis internal yaitu dari segi sistem informasi, SIM-RS di instansi ini masih mencakup pelayanan saja belum merambah fokus ke aspek-aspek lainnya, sehingga belum terintegrasi dengan perspektif-perspektif yang lain pada *balanced scorecard* serta masih kurangnya alat-alat kesehatan canggih. (c) Perspektif pelanggan yaitu yakni pelayanan pendaftaran yang masih terlalu lama, sarana prasarana pelayanan kepada yang masih kurang lengkap, serta jumlah dokter yang masih kurang. (d) Perspektif Keuangan yaitu tidak adanya sistem yang baku dalam pengelolaan keuangan. (3) Rancangan pengukuran kinerja yang lebih optimal pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado yaitu: (a) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu Peningkatan kapabilitas Sumber Daya Manusia dan peningkatan kapabilitas organisasi. (b) Perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi dengan ketersediaan alat-alat kesehatan yang canggih dan dalam proses operasional dengan adanya prosedur kerja dan sistem informasi yang terhubung dengan semua bagian dalam rumah sakit. (c) Perspektif pelanggan yaitu dengan menggunakan metode Servqual (*Service Quality*) untuk mengukur kualitas pelayanan kepada pasien. (d) Perspektif Keuangan yaitu Peningkatan pendapatan dengan mengembangkan dan meningkatkan pelayanan kepada pasien, dan penurunan biaya dengan melakukan penyempurnaan sistem pelayanan operasional untuk efisiensi biaya pelayanan.

Saran yang dapat diberikan bagi Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi yakni: 1) Terkait masalah pada perspektif pertumbuhan pembelajaran, sarannya yakni dengan melakukan pelatihan SDM yang mengarah ke masing-masing alat dan bagian. 2) Masih pada perspektif SDM, ketersediaan SDM perawat dan keahlian perawat dalam menjalankan alat-alat canggih menjadi sorotan. Begitu juga dengan bagian staf logistik, farmasi dan operasional dokter. Perlu diadakan sistem pererkrutan yang lebih baik untuk beban kerja yang lebih seimbang. 3) Kesesuaian, kompetensi dan kecukupan SDM terkait dengan alat-alat yang ada dan dioperasikan sangat penting untuk dibuat sebagai indikator pengukuran kinerja. 4) Aspek SIM-RS sebagai sistem pendukung bisnis internal menjadi suatu aspek yang krusial yang harus menjadi indikator pengukuran. Sistem ini harus segera diintegrasikan dengan bagian lainnya agar terlaksana efisiensi dalam pengukuran kinerja. 5) Pengukuran kinerja Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi tidak bisa hanya berfokus pada penerapan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan tapi seluruh aspek harus diukur secara objektif dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* agar visi, misi dan tujuan rumah sakit tercapai.

Daftar Pustaka

- Aisyati, A., Rochman, T., dan Rahmadi, H. (2007). Analisa Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Wonogiri Menggunakan Metode Fuzzy-Servqual. *Gema Teknik* Vol 10(2). pp. 22-26.
- Baskoro, R. R., Arvianto, A., dan Rinawati, D. I. (2016). Penilaian Kepuasan Pasien Dengan Menggunakan Metode Servqual Guna Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di RSUD Ungaran. *Industrial Engineering Online Journal*. Vol 5(4). pp 1-8.
- Bisnis.com (2014). Jumlah Rumah Sakit Umum Diprediksi Tumbuh 10% Tahun Depan.
- Catuogno, S. Arena, C. Saggese, S dan Sarto, F (2017). Balanced Performance Measurement in Research Hospitals: The Participative Case Study Of A Haematology Department. *BMC Health Services Research*. Vol 17 (522). pp 3-11.
- Fathoni dan Kesuma, I. (2011). Pengembangan Model Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Rumah Sakit. *Jurnal Seminar Nasional Informatika 2011 (Semnas IF 2011)*. pp: 29-34.
- Frinka, D. P, Sudjana, N., dan Dwiatmanto. (2016). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kota Malang (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012 - 2014). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol 36(1). pp: 203-210.
- Harijadi, A. (2016). *Pengembangan Dan Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dr. Suyoto Berbasis Balanced Scorecard*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

- Kasiyan. (2015). Kesalahan Implementasi Teknik Triangulasi pada Uji Validitas Data Skripsi Mahasiswa Jurusan Pendidikan Seni Rupa FBS UNY. *Jurnal Imaji*. Vol 13(1). pp: 1-13.
- Kemala, P, D. L dan Hafni, N. (2017). Analisis Rasio Keuangan Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Labuhan Batu Tahun Anggaran 2011–2013. *Jurnal KITABAH*. Vol 1(1). pp: 20-45.
- Krismiaji dan Aryani, Y. A. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Kurnianingtyas, L. Y. dan Nugroho, M. A. (2012). Implementasi Strategi Pembelajaran Kooperatif Teknik Jigsaw untuk Meningkatkan Keaktifan Belajar Akuntansi pada Siswa Kelas X Akuntansi 3 SMK Negeri 7 Yogyakarta Tahun Ajaran 2011/2012. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol 10(1). pp: 66-77.
- Lestantyo, E. dan Indriyani, R. (2014). Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT. Surya Plastindo. *Jurnal AGORA*. Vol 2(2). pp: 1-7.
- Lestari, Puji, W., Sunarto, dan Kuntari, T. (2009). Analisa Faktor Penentu Kepuasan Pasien di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan Indonesia*. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Linarwati, M., Fathoni, A., dan Minarsih, M. M. (2016). Studi Deskriptif Pelatihan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Serta Penggunaan Metode Behavioral Event Interview dalam Merekrut Karyawan Baru di Bank Mega Cabang Kudus. *Journal of Management*. Vol.2 (2). pp: 1-8.
- Lorettha (2010). *Usulan Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada RSUD Tarakan Jakarta*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Ludfiandini, K dan Susatyo, N. W. P. (2015). Analisis dan Pengukuran Kinerja Karyawan pada Operator Dump Truck Perusahaan Pertambangan Menggunakan Metode AHP dan Rating Scale (Studi Kasus pada PT. Pama Indo Mining). *Industrial Engineering Online Journal*. Vol 4(1). pp: 1-12.
- Mahama, M. N. (2012). *Pengembangan Rancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Trisakti Tahun 2011 (Studi Kualitatif)*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.
- Masnah. (2012). Analisis Rasio Financial dan Rasio Nonfinancial Sebagai Dasar Pengukuran Kinerja RSUP dr. Muhammad Hoesin Palembang. *Jurnal Manajemen Pelanggan Kesehatan*. Universitas Binadarma.
- Masruroh, N. (2012). Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari. *FTI-UPN Veteran Jatim*. pp: 3-11.
- Masyitoh (2010). *Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Juwita Bekasi Tahun 2010*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia.
- Mooney, J. (2009). *A Case Study of Performance Appraisal in a Small Public Sector Organisation: The Gaps between Expectations and Experience Masters*. Chester Business School.
- Musingah dan Wicaksono, E. (2012). Memanage Performance Karyawan Dengan Pemberian Kompensasi. *Jurnal WIGA*. Vol 2(1). pp: 24-33.
- Nasihuddin, W. (2012). *Servqual; Metode Tepat Meningkatkan Kualitas Layanan Perpustakaan*. Diponegoro University Library.
- Novirani, D. dan Arijanto, S. (2013). Analisis Perspektif Pelanggan Dengan Sasaran Strategis Pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. Vol 1(2). pp: 268-279.
- Priastuti, W. Y, dan Masdjojo, G, N. (2017). Efektivitas Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Pada Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang. *Prosiding Seminar Multi Disiplin Ilmu & Call for Papers Unisbank Ke-3*. pp: 741-749.
- Radhityo, D., Rukmi, H. S., dan Novirani, D. (2015);. “Analisis Kualitas Pelayanan Jasa pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Mitra Family dengan Pendekatan Service Quality(Servqual).” *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*. Vol 3(4). pp: 37-48.

- Rahimi, H. Kavosi, Z. Shojaei, P dan E. Kharazmi (2016). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. *Journal of Health Management and Informatics*. Vol 4(1). pp: 17-24.
- Rahmadi. (2016). Meneliti Agama Dengan Menggunakan Mixed Methods. *Jurnal Ilmu Ushuluddin*. Vol 15(2). pp: 97-110.
- Rivai, V., Basri, A. F. M., Sigala, E. J. dan Murni, S. (2008). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Saputra, R. A. (2015). Analisis Kinerja Rumah Sakit Pemerintah Sebelum Akreditasi Dengan Menggunakan Dasar Penilaian *Balanced Scorecard* Pada RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. *Jurnal Ekonomia*. Vol 6(2). pp. 1-23.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sippy, N. dan Varma, V. (2014). Performance Appraisal Systems in the Hospital Sector – A Research Based On Hospitals in Kerala. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*. Vol 4(1). pp: 97-106.
- Taufik, A. R., Djamhuri, A. dan Saraswati, E. (2018). *Performance Measurement Using Balanced Scorecard (Study at Hospitals in Pasuruan)*. *Journal of Accounting and Business Education*.
- Usoh, E. J. (2014). Strategic Planning and Performance Measurement for Public Universities in Sulawesi, Indonesia. Thesis. Newcastle: University of Newcastle, Australia.
- Widjanarko, B. (2006). *Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan berdasarkan Hasil Evaluasi Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan di RS Budi Mulia Surabaya*. Tesis. Surabaya: Universitas Airlangga.