

Implementasi Balanced Scorecard dalam Penyusunan Rencana Strategis di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru

James Komaling¹, Jeini Ester Nelwan^{2*}, Diana Vanda Daturada Doda²

¹Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi

²Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sam Ratulangi

*E-mail correspondent: jeini_ester83@unsrat.ac.id

Abstrak

Latar Belakang: Visi misi rumah sakit harus dicapai oleh setiap rumah sakit. Hal ini diperlukan perencanaan yang dituangkan dalam suatu dokumen yang disebut rencana strategi. Ada banyak pendekatan dalam penyusunan strategi salah satunya yaitu Balance Scorecard (BSC). BSC merupakan pendekatan yang banyak digunakan saat ini termasuk di rumah sakit. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengimplementasikan metode Balanced scorecard dalam merumuskan rencana strategi RS Cantia Tompasobaru. **Metode Penelitian:** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April-Juli 2022 di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru. Jumlah informan yaitu 10 informan yang terdiri dari informan kunci yaitu level 2 rumah sakit sebanyak 3 orang wakil direktur, sedangkan informan lainnya yaitu level 3 rumah sakit yang merupakan kepala bagian masing masing ruangan dan instalasi yang berjumlah 7 orang. Variabel yang diteliti yaitu perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan inovasi. Data diperoleh melalui wawancara, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen dan observasi lapangan. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode analisis isi. **Hasil Penelitian:** Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi BSC perspektif pelanggan terdapat 2 sasaran strategi yaitu mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru. Sasaran strategi untuk mempertahankan konsumen lama memiliki 4 strategi yaitu memenuhi harapan layanan medis, memenuhi harapan tarif dan kualitas layanan, memenuhi harapan layanan konsumen dan menyediakan insentif atau bonus. Sasaran strategi untuk menarik konsumen baru terdiri dari 4 strategi yaitu menambah produk layanan, menyediakan kepastian harga, membangun relasi dengan dokter dan meningkatkan brand awareness. Strategi BSC perspektif bisnis internal terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan kemampuan utama dan memperbaiki proses bisnis. Sasaran strategi untuk meningkatkan kemampuan utama memiliki 3 strategi yaitu meningkatkan hasil klinis, meningkatkan value proposition, dan meningkatkan layanan konsumen. Sasaran strategi untuk memperbaiki proses bisnis terdiri dari 4 strategi yaitu meningkatkan struktur organisasi, meningkatkan sistem manajemen, optimalisasi dan peningkatan proses serta mengurangi biaya kehilangan/ pemborosan. Strategi BSC perspektif pertumbuhan dan perkembangan terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dan memperbaiki lingkungan kerja. Sasaran strategi untuk meningkatkan profesionalisme karyawan memiliki 2 strategi yaitu meningkatkan arah kerja dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Sasaran strategi untuk memperbaiki lingkungan kerja terdiri dari 2 strategi yaitu memaksimalkan penempatan staf/ jumlah SDM dan meningkatkan moral kerja. Strategi rumah sakit BSC perspektif keuangan terdapat 3 sasaran strategi yaitu meningkatkan

profit, meningkatkan revenue dan mengurangi cost/ biaya. Sasaran strategi untuk meningkatkan profit bertujuan agar rumah sakit dapat meningkatkan profit dalam rangka menopang pengembangan rumah sakit. Sasaran strategi untuk meningkatkan revenue bertujuan untuk meningkatkan jumlah customer. Sasaran strategi untuk mengurangi cost/ biaya dengan 4 strategi yaitu meningkatkan efisiensi, kapabilitas utama, proses bisnis, dan produktifitas. **Kesimpulan:** Kesimpulan penelitian ini yaitu strategi BSC perspektif pelanggan terdapat 2 sasaran strategi yaitu mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru. Strategi BSC perspektif bisnis internal terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan kemampuan utama dan memperbaiki proses bisnis. Strategi BSC perspektif pertumbuhan dan perkembangan terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dan memperbaiki lingkungan kerja. Strategi rumah sakit BSC perspektif keuangan terdapat 3 sasaran strategi yaitu meningkatkan profit, meningkatkan revenue dan mengurangi cost/ biaya.

Kata Kunci: rencana strategis; rumah sakit; balanced scorecard

Abstract

Background: The vision and mission of the hospital must be achieved by every hospital. This requires planning as outlined in a document called a strategic plan. There are many approaches to strategy formulation, one of which is the Balanced Scorecard (BSC). BSC is an approach that is widely used today, including in hospitals. The purpose of this research was to formulate a strategic plan for Cantia Tompasobaru Hospital using the Balanced Scorecard method.

Method: This is a qualitative research with a case study design. This research was conducted in April-July 2022 at Cantia Tompasobaru Hospital. The number of informants, namely 10 informants consisting of key informants, namely level 2 of the hospital, consisted of 3 deputy directors, while the other informants, namely level 3 of the hospital, were the heads of each room and installation, totaling 7 people. The variables studied are the BSC perspective, namely the perspective of finance, customers, internal business processes, as well as learning and innovation. Data were obtained through interviews, focus group discussions, document review and field observations. The data obtained were analyzed by content analysis method. **Result:** The results showed that the customer perspective BSC strategy, there are 2 strategic goals, namely retaining old customers and attracting new customers. The strategic goals to retain existing customers have 4 strategies, namely meeting medical service expectations, meeting tariff and service quality expectations, meeting consumer service expectations and providing incentives or bonuses. The target strategy to attract new customers consists of 4 strategies, namely adding service products, providing price certainty, building relationships with doctors and increasing brand awareness. The internal business perspective BSC strategy has 2 strategic objectives, namely increasing key capabilities and improving business processes. The target strategy to increase the main capabilities has 3 strategies, namely improving clinical results, increasing value propositions, and improving customer service. The target strategy for improving business processes consists of 4 strategies, namely improving organizational structure, improving management systems, optimizing and improving processes and reducing loss/waste costs. The BSC strategy from a growth and development perspective has 2 strategic goals, namely increasing employee professionalism and improving the work environment. The target strategy for increasing employee professionalism has 2 strategies, namely increasing work direction and increasing knowledge and skills. The target strategy to improve the work environment consists of 2 strategies, namely maximizing the placement of staff/number of human resources and increasing work morale. The BSC hospital strategy from a financial perspective has 3 strategic objectives, namely increasing profit, increasing revenue and reducing costs. The target of the strategy to increase profits aims to enable hospitals to increase profits in order to support hospital development. The target strategy to increase revenue aims to increase the number of customers. The target strategy is to reduce costs with 4 strategies, namely increasing efficiency, main capabilities, business processes and productivity **Conclusion:** It can be concluded that the customer perspective BSC strategy, there are 2 strategic goals, namely retaining old customers and attracting new customers. The internal business perspective BSC strategy

has 2 strategic objectives, namely increasing key capabilities and improving business processes. The BSC strategy from a growth and development perspective has 2 strategic goals, namely increasing employee professionalism and improving the work environment. The BSC hospital strategy from a financial perspective has 3 strategic objectives, namely increasing profit, increasing revenue and reducing costs.

Key words: *strategic plan; hospital; balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Keberhasilan pelayanan kesehatan rumah sakit merupakan suatu tujuan yang menjadi target dalam menyusun dan mengaplikasikan rencana strategi rumah sakit. Namun dalam perjalanan dan perkembangan rumah sakit, tidaklah mudah untuk mendapatkan keberhasilan dalam suatu institusi rumah sakit, baik rumah sakit yang dikelola oleh pihak Pemerintah maupun pihak Swasta. Sebagian besar pelayanan Kesehatan Rumah Sakit swasta memfokuskan keberhasilan melalui peningkatan pendapatan keuangan dimana hanya menitik beratkan pada pendapatan finansial rumah sakit saja. Pendapatan keuangan atau finansial rumah sakit merupakan salah satu tolak ukur yang memang harus menjadi sasaran yang sangat penting, tapi mengingat suatu pelayanan kesehatan merupakan pelayanan yang berdasarkan akan asas kemanusiaan yang didalamnya merupakan pasien yang merupakan customer dan pegawai yang bekerja dalam pelayanan di lingkungan Rumah Sakit, maka tidak tepat jika keberhasilan suatu rumah sakit hanya dilihat dari sudut pandang finansial saja (Dewi et al 2017).

Dalam mencapai keberhasilan sesuai visi misi rumah sakit diperlukan perencanaan yang di tuangkan dalam suatu dokumen yang disebut rencana strategi (Renstra). Dengan adanya renstra yang baik diharapkan dapat memberikan dampak positif pada kinerja Rumah Sakit. World Health Organization (WHO) mempublikasikan bahwa dengan menyusun rencana strategi yang baik Negara Turki dapat meningkatkan derajat kesehatan dari segala sektor baik penyakit infeksi, penyakit dengan faktor risiko, dan faktor keuangan serta pelayanan Johansen (2015). Dari sekian banyak pendekatan dalam penyusunan strategi, Balance Scorecard (BSC) merupakan pendekatan yang banyak digunakan saat ini. Metode BSC terdiri dari 4 (empat) perspektif penilaian utama yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan inovasi Pratistha (2019). Penelitian BSC yang dilakukan di Duke Children's Hospital in the United States of America pada tahun 2000 membuktikan bahwa rumah sakit mampu mengubah loss 11 juta dolar rumah sakit menjadi profit 4 juta dolar saat menerapkan metode BSC pertama kali. Penelitian ini juga di perkuat dengan beberapa Kajian kepustakaan yang meneliti dampak dari implementasi BSC di rumah sakit yang menunjukkan bahwa metode BSC memberikan dampak positif pada sebagian besar penelitian terutama di sektor kepuasan pasien, kinerja keuangan, serta kinerja Manajemen (Amer et al 2022)

Metode BSC sudah banyak digunakan di Indonesia pada sektor rumah sakit. Kegunaan penerapan metode BSC yang telah dipublikasikan dimana untuk memberikan arah tujuan yang jelas dalam mengelola rumah sakit mencapai tujuan sesuai visi dan misi, serta membantu proses pengelolaan institusi untuk menyeimbangkan capaian kinerja keuangan dan non-keuangan, mendorong budaya kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong perubahan lingkungan kerja sesuai kebutuhan rumah sakit (Muhsyaf & Aoki 2018). Penelitian lainnya tentang implementasi BSC dalam penyusunan strategi RSUD Wangaya Denpasar mendapatkan hasil yang bisa dijadikan poin-poin pengembangan rumah sakit kedepan yang diperoleh berdasarkan analisa 4 perspektif BSC dimana yang menjadi fokus pengembangan kedepan yang berupa sistem informasi rumah sakit berbasis teknologi, pengotimalisasian waktu tunggu pelayanan, dan meningkatkan pendapatan serta efisiensi, dan program untuk retensi pasien (Dewi et al 2017)

BSC sendiri sudah banyak digunakan dalam studi yang dilakukan di Sulawesi Utara. Studi penerapan BSC sebagai tolak ukur pengukuran kinerja RSUD Noongan mendapatkan sudah memiliki kinerja yang baik dari ke 3 perspektif yaitu Customer,

Finance, Internal Business Process, dan hanya Learn and Growth yang masih dianggap memerlukan pengembangan kedepan (Rumintjap 2012). Studi yang dilakukan di RS Advent Teling Manado tentang pengukuran kinerja instalasi farmasi dengan metode BSC mendapatkan hasil bahwa memiliki kinerja keuangan yang baik (Finance Perspective) dan proses bisnis internal yang baik (Internal Business Process) (Malara et al 2020). Analisis kinerja berbasis BSC pada RS Wolter Mongisidi Teling Manado mendapatkan hasil bahwa metode BSC bermanfaat pengalaman praktek manajerial dan pengetahuan dalam pengukuran kinerja rumah sakit (Rompas et al 2019).

Rumah Sakit Cantia Tompasobaru merupakan rumah sakit yang memiliki visi menjadi rumah sakit pilihan utama di Tompasobaru dan sekitarnya sehingga untuk mencapai visi tersebut maka rumah sakit harus memiliki rencana strategi yang jelas dan bisa dinilai secara nyata lewat metode yang baik. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengimplementasikan metode Balanced scorecard dalam merumuskan rencana strategi RS Cantia Tompasobaru.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April-Juli 2022 di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru. Jumlah informan yaitu 10 informan yang terdiri dari informan kunci yaitu level 2 rumah sakit sebanyak 3 orang wakil direktur, sedangkan informan lainnya yaitu level 3 rumah sakit yang merupakan kepala bagian masing masing ruangan dan instalasi yang berjumlah 7 orang. Variabel yang diteliti yaitu perspektif BSC yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan inovasi. Data diperoleh melalui wawancara, diskusi kelompok terarah, telaah dokumen dan observasi lapangan. Data yang diperoleh dianalisis dengan metode analisis kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi rumah sakit berdasarkan analisis BSC perspektif pelanggan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi berdasarkan BSC perspektif pelanggan terdapat 2 sasaran strategi yaitu mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru. Sasaran strategi untuk mempertahankan konsumen lama memiliki 4 strategi yaitu memenuhi harapan layanan medis, memenuhi harapan tarif dan kualitas layanan, memenuhi harapan layanan konsumen dan menyediakan insentif atau bonus. Sasaran strategi untuk menarik konsumen baru terdiri dari 4 strategi yaitu menambah produk layanan, menyediakan kepastian harga, membangun relasi dengan dokter dan meningkatkan *brand awareness*.

Balanced scorecard (BSC) berisi tujuan dan pengukuran yang mewakili pengukuran kesuksesan akhir penjualan pencari laba. Pengukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi dan tingkat pengembalian investasi, menunjukkan apakah strategi perusahaan dan penerapannya dapat meningkatkan nilai pemegang saham kinerja keuangan meningkat melalui dua pendekatan dasar: pertumbuhan pendapatan dan produktivitas (Atkinson et al 2012; Kurniati 2021; Lestari & Sumarsih 2016; Riwu & Wibowo 2021)).

Sesuai visi Rumah Sakit Cantia Tompasobaru untuk menjadi Rumah Sakit terbaik di Minahasa selatan dengan mengutamakan keselamatan dan kepuasan pasien sehingga Rumah Sakit Cantia sendiri senantiasa dapat mempertimbangkan dan meningkatkan Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan Pasien. Antari & Sudana (2016) menuliskan tujuan strategi utama yaitu indeks kepuasan pasien yang baik (kepuasan pasien),

peningkatan kunjungan pasien baru (akuisisi pasien) dan kunjungan pasien berulang (retensi pasien).

Kepuasan Pelanggan adalah pernyataan tentang persepsi pelanggan terhadap jasa pelayanan kesehatan yang diberikan oleh RS. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila pelayanan yang diberikan sesuai atau melampaui harapan pelanggan. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan survey kepuasan pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dengan mengacu pada kepuasan pelanggan berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) (Amer et al 2021).

Kunjungan pasien terpisah antara pasien lama atau kunjungan berulang dan kunjungan pasien baru atau pertama kali datang memeriksakan diri ke rumah sakit. Minat kunjungan yang di maksud adalah kondisi dimana membuat seorang pasien untuk datang memeriksakan diri ke rumah sakit untuk mendapatkan manfaat kesehatan, yang didalamnya yang mempengaruhi adalah pelayanan dokter, pelayanan perawat, pelayanan administrasi, satpam serta semua yang bisa bersinggungan langsung dengan pasien dan keluarga. Minat pasien juga dewasa ini dipengaruhi oleh teknologi informasi dan media sosial rumah sakit (Kasuba & Kurniawan 2018).

Survei indeks kepuasan masyarakat terhadap RS Cantia berdasarkan data Indeks kepuasan Masyarakat 2022 sudah dilakukan pada Instalasi Rawat jalan dan Instalasi rawat Inap dan didapatkan masyarakat saat ini puas dengan pelayanan yang disediakan saat ini. Untuk mengetahui dan menilai kunjungan pasien baru (akuisisi Pasien) atau kunjungan pertama di rumah sakit maka pihak manajemen harus menghitung presentasi pasien baru dibandingkan dengan total kunjungan pasien dalam suatu kurun waktu tertentu untuk didapatkan perbandingan presentasi kunjungan dari waktu ke waktu (Antari & Sudana 2016). Presentasi kunjungan ini diharapkan meningkat dalam waktu tertentu sesuai target yang ditetapkan jika rumah sakit menjalankan sistem pelayanan yang baik serta sistem informasi yang baik sehingga pelayanan diketahui oleh semua orang di daerah cakupan rumah sakit melalui teknologi informasi. Melalui sistem teknologi informasi diharapkan pasien dan masyarakat dapat memutuskan untuk datang berobat ke Rumah Sakti jika membutuhkan konsultasi dan Pelayanan kesehatan.

Data kunjungan pasien baru rawat jalan tidak mengalami peningkatan dari 2 tahun sebelum tahun 2021 yang mencapai 9,4% dan menjadi tertinggi dari 2 tahun sebelumnya, dan terendah ditahun 2021 sebanyak 8,2%. Data diaas berbanding terbalik dengan Presentasi Pasien Batu Rawat Inap dimana pada tahun 2021 capaian pasien baru sebanyak 21,7% terjadi peningkatan 7% dari tahun 2020 dan terjadi peningkatan 8% jika dibandingkan dengan data tahun 2019.

Dalam menentukan rencana strategi jangka panjang yang berhubungan dengan kunjungan pasien berulang atau pasien lama (retensi pasien) adalah kebalikan dari akuisisi pasien dimana jumlah kunjungan psein berulang dibandingkan dengan kunjungan total pasien dan diharapkan mendapatkan data presentasi kunjungan dalam kurun waktu tertentu untuk dijadikan patokan dalam menyusun strategi jangka panjang rumah sakit (Dewi et al 2017)

Penelitian dari Rumintjap (2013) menunjukkan bahwa tahun 2012 mengalami kenaikan akuisisi menjadi 27,59%. Pada rawat inap menunjukkan akuisisi pada tahun 2011 yaitu sebesar 4,33% dan pada tahun 2012 yaitu sebesar 11,12%. Pada customer apotik hanya mengalami akuisisi pada tahun 2012 yaitu sebesar 12,58% dan untuk pasien radiologi pada tahun 2011 sebesar 25,45% dan mengalami sedikit penurunan pada tahun 2012 yaitu sebesar 25,25. Sedangkan untuk pasien rawat intensif pada tahun 2011 sebesar 28,57% dan mengalami peningkatan akuisisi yaitu sebesar 49,71 pada tahun 2012. Selain

itu ditemukan bahwa jumlah keluhan yang masuk dari tahun ke tahun menurun, hal ini artinya rumah sakit telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasien. Rasio penanganan menunjukkan 100%, hal itu dikarenakan adanya target dari pihak rumah sakit untuk menyelesaikan semua keluhan dalam waktu 7 hari.

Penelitian yang dilakukan oleh Jong et al tahun 2021 mengingatkan kita akan pentingnya penyampaian pada *Chief Executive Officer* (CEO) situs web rumah sakit dan apa yang dapat disimpulkan dari status keuangan rumah sakit. Ini juga menyoroti perlunya rekonsiliasi dan keselarasan antara data kuantitatif, laporan keuangan dengan data kualitatif dalam pesan yang disampaikan CEO pada situs homepage rumah sakit. Bagian pengenalan dari sebuah homepage merupakan bagian yang paling mudah diakses oleh pelanggan, memuat tujuan dan cita-cita rumah sakit serta mencerminkan nilai dan visi institusi. Selain itu, dalam cakupan status keuangan, organisasi dapat menekankan kekuatan keuangan atau fokus pada bidang lain untuk mengalihkan perhatian dari setiap kelemahan yang ditunjukkan dalam informasi keuangan (Jong et al., 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Broccardo et al di St. Vincent pada 2010-2012 menunjukkan peningkatan kepuasan pasien (88% menjadi 96%), peningkatan persentase pasien (43% menjadi 68%), peningkatan persentase pasien yang dianggap berisiko (40% hingga 90%), penurunan insiden MRSA (methicillinresistant to staphylococcus aureus), penurunan insiden penurunan dan insiden pengobatan, penurunan tingkat rawat inap, tingkat kekosongan dan tingkat turnover (Broccardo, 2015).

Strategi rumah sakit berdasarkan analisis BSC perspektif bisnis internal

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi berdasarkan BSC perspektif bisnis internal terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan kemampuan utama dan memperbaiki proses bisnis. Sasaran strategi untuk meningkatkan kemampuan utama memiliki 3 strategi yaitu meningkatkan hasil klinis, meningkatkan *value proposition*, dan meningkatkan layanan konsumen. Sasaran strategi untuk memperbaiki proses bisnis terdiri dari 4 strategi yaitu meningkatkan struktur organisasi, meningkatkan sistem manajemen, optimalisasi dan peningkatan proses serta mengurangi biaya kehilangan/pemborosan.

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya (Atkinson et al 2012; Steiner 2010).

Pada sasaran strategi rumah sakit pada perspektif ini mengedepankan pelayanan pasien rawat inap yang dilihat dari presentasi *Bed Occupational Rate* (BOR). *Average Length of Stay* (ALOS) dan penambahan layanan spesialis baru diluar layanan spesialis dasar. Pada strategi yang dipilih berhubungan dengan rata-rata lama rawat pasien dalam satu kurun waktu tertentu atau biasa disebut ALOS. Pengertian lain menyebutkan bahwa ALOS merupakan rata-rata lama hari perawatan seorang pasien, indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dan mutu pelayanan. Perkembangan bisnis rumah sakit haru mempertimbangkan secara teliti indikator ini karena berhubungan langsung dengan pendapatan rumah Sakit. Jika rumah sakit melakukansystem pembayaran nper item pelayanan, semakin tinggi ALOS maka semakin tinggi juga pendapatan rumah sakit. Senaliknya Jika rumah sakit melakukan sistem pembayaran berbasis asuransi dengan

system paket penyakit, maka semakin tinggi ALOS maka akan semakin meningkatkan beban rumah sakit.

Dalam meningkatkan proses bisnis rumah sakit maka diperlukan strategi untuk meningkatkan pendapatan Rumah sakit. Pendapatan rumah sakit tidak lepas dari semua pelayanan yang ada dirumah sakit. Semakin banyak pelayanan yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maka diharapkan akan mendapatkan pendapatan yang lebih besar pula kepada pihak rumah sakit. Strategi yang dipilih pada poin ini adalah penambahan program pelayanan baru diluar spesialis dasar yang ada. pelayanan yang baru yang bisa menjadi pilihan adalah pelayanan Poliklinik Mata, Poliklinik THT, Poliklinik Kulit kelamin, poliklinik Jantung dan pembuluh darah, serta membuka layanan operasi dan pelayanan anastesi. Saat ini rumah sakit cantia tompaso baru melayani Pelayan Penyakit dalam, Spesialis Bedah, Spesialis Obgin, dan Spesialis anak. Untuk spesialis bedah dan obgin belum melayani operasi.

Pada strategi peningkatan BOR yang dimaksud adalah presentasi pemakaian tempat tidur dalam satuan waktu tertentu. Dimana yang menjadi numerator adalah jumlah hari perawatan dirumah sakit dan yang menjadi denominator adalah jumlah tempat tidur dikali dengan jumlah hari dalam satu periode. Tujuan dari peningkatan BOR adalah terwujudnya pemanfaatan sarana tempat tidur yang optimal. BOR Ideal sendiri adalah 70 – 80 persen (Kasuba & Kurniawan 2018).

Penelitian dari Rumintjap (2013) menunjukkan bahwa respon times pelayanan kepada para pasien pada RSUD Noongan selama 3 tahun. Target respon times yang ditargetkan oleh pihak rumah sakit adalah selama 15 menit. BSC memungkinkan untuk menerapkan strategi radiologi yang sangat berorientasi pada kebutuhan dokter yang merujuk dan tuntutan pasien. Secara keseluruhan, contoh departemen radiologi ini menunjukkan bahwa pemantauan berbasis BSC juga dapat membantu rumah sakit mengatasi kelemahan sistem pelaporan berorientasi anggaran tradisional dan untuk dapat menggunakan kartu skor yang berbeda untuk memenuhi persyaratan berbeda dari sistem pelaporan berorientasi tujuan. manajemen strategis dan operasional (Teichgräber et al., 2021).

Manfaat BSC di sektor kesehatan adalah peningkatan kualitas perawatan dan hasil perawatan untuk pasien karena berfokus pada pasien, peningkatan manajemen dan akuntabilitas medis dengan tujuan yang jelas, peningkatan komunikasi, dan merangsang diskusi baru antara dokter dan manajemen tentang visi dan strategi (Korneles et al., 2019).
Strategi rumah sakit berdasarkan analisis BSC perspektif pertumbuhan dan perkembangan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi berdasarkan BSC perspektif pertumbuhan dan perkembangan terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dan memperbaiki lingkungan kerja. Sasaran strategi untuk meningkatkan profesionalisme karyawan memiliki 2 strategi yaitu meningkatkan arah kerja dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Sasaran strategi untuk memperbaiki lingkungan kerja terdiri dari 2 strategi yaitu memaksimalkan penempatan staf/ jumlah SDM dan meningkatkan moral kerja.

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham (Atkinson et al 2012).

Kompetensi tenaga kesehatan adalah hal yang paling penting dalam pelayanan dan jasa kesehatan. Keunggulan dalam pelayanan kesehatan yang didalamnya

memberikan jaminan profesionalitas untuk memberi keyakinan dan kepercayaan yang lebih dengan harapan menumbuhkan loyalitas yang dari pengguna jasa kesehatan terhadap rumah sakit. Bersamaan dengan itu maka diambil Strategi dalam pengembangan SDM rumah sakit adalah setiap tenaga kesehatan/ staff klinis wajib diberikan pelatihan sesuai kompetensinya sesuai dengan tempat mereka bekerja minimal 20 jam pertahun. Staf di area kritis yang mendapat pelatihan 20 jam/ orang per tahun adalah staf tenaga kesehatan yang bertugas di area kritis seperti IGD, HCU/ICU, HD, ICCU, unit pelayanan kritikal lainnya sesuai kebutuhan RS yang telah mendapat pelatihan khusus sesuai gap kompetensi dan kebutuhan unit kerjanya sebanyak minimal 20 jam/ staf/ tahun (Kasuba & Kurniawan 2018).

Pemenuhan standarisasi rumah sakit adalah tujuan yang harus dijalankan oleh setiap pengelola kesehatan di rumah sakit. Strategi dalam menunjang standarisasi rumah sakit ini berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan No. 129 tahun 2008 tentang standart pelayanan Minimal Rumah sakit. Dalam peraturan tersebut mengatur tentang pelayanan standart yang harus ada di rumah sakit sampai ke tingkatan pendidikan dan profesi profesional pemberi asuhan (PPA) untuk bisa bekerja dan dianggap sah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di rumah sakit demi menjaga mutu untuk keselamatan pasien dan keluarga dirumah sakit (Kemenkes RI 2016).

Dalam mencapai suatu sistem pelayanan yang mudah dan membantu efisiensi rumah sakit, dewasa ini perkembangan teknologi informasi sangatlah pesat sehingga terjadi percepatan digitalisasi secara global tidak terkecuali pelayanan kesehatan Rumah Sakit. Perkembangan teknologi saat ini yang sudah harus dijalankan Oleh Rumah sakit berdasarkan permenkes No. 82 tahun 2013 tentang Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit dan Permenkes No. 24 tahun 2022 tentang rekam Medis yang didal/amnya Rumah Sakit akan menyediakan Rekam Medik Elektronik (*E-medical record*). SIM RS sendiri diharapkan dapat mempermudah sistem manajemen rumah sakit dalam hal mendapatkan laporan yang lebih jelas melalui penginputan yang baik dan benar. Bersamaan dengan itu juga Rumah sakit dituntut untuk mengembangkan sitem E-Medical Record dalam hal pencatatan dan perkembangan pasien sampai kepada terapi serta semua formulir yang berhubungan dengan pasien. Rekam Medik Elektronik adalah Rekam Medik yang dibuat dengan menggunakan sistem elektronik yang diperuntukkan bagi penyelenggaraan Rekam Medik. tujuan dari sistem ini adalah untuk memudahkan dan efisiensi kertas untuk beralih ke era digitalisasi.

Penelitian dari Rumintjap (2013) menunjukkan adanya penurunan biaya jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan setiap tahunnya. Hal itu mungkin disebabkan karena pihak rumah sakit sangat mengontrol biaya yang akan dikeluarkan. BSC dikatakan komprehensif dan strategis karena mencakup tujuan teoritis pada setiap perspektif, serta indikator dan tujuan yang ingin dicapai, dapat menjadi alat yang valid, mudah dikelola, dan sederhana di laboratorium klinis untuk memantau dan mengukur secara kuantitatif tingkat pencapaian tujuan institusi (Alvarez et al., 2019).

Keberhasilan kinerja perusahaan di Indonesia dinilai kurang baik apabila ditinjau dari keseluruhan perspektif BSC, dengan total skor kinerja 53,40% tergolong tidak sehat. Dinilai baik jika dilihat dari perspektif pelanggan dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi kurang baik dari perspektif keuangan dan bisnis internal, dengan kinerja keuangan 1,00% dari bobot yang ditentukan 20% dan kinerja bisnis internal 17,10% dari bobot yang ditentukan sebesar 30%. Hal ini dapat disebabkan karena kinerja keuangan dan operasional perusahaan belum optimal. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dinilai “Tidak Sehat” dalam kategori BBB dari tahun 2012 hingga 2015,

dengan Total Skor Kinerja 53,40% (Yulianti & Diyani, 2017).

Strategi rumah sakit berdasarkan analisis BSC perspektif keuangan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi rumah sakit berdasarkan BSC perspektif keuangan terdapat 3 sasaran strategi yaitu meningkatkan profit, meningkatkan *revenue* dan mengurangi *cost/* biaya. Sasaran strategi untuk meningkatkan profit bertujuan agar rumah sakit dapat meningkatkan profit dalam rangka menopang pengembangan rumah sakit. Sasaran strategi untuk meningkatkan *revenue* bertujuan untuk meningkatkan jumlah *customer*. Sasaran strategi untuk mengurangi *cost/* biaya dengan 4 strategi yaitu meningkatkan efisiensi, kapabilitas utama, proses bisnis, dan produktifitas.

Krismiaji dan Aryani (2011) menjelaskan dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Penelitian dari Rumintjap (2013) menunjukkan bahwa realisasi pendapatan memang menunjukkan adanya peningkatan dari tahun ke tahun. Namun jumlah pendapatan yang direalisasikan setiap tahunnya pada tahun 2011 jumlahnya melebihi dari yang ditargetkan sedangkan pada tahun 2012 realisasinya masih jauh dari yang ditargetkan.

Sistem pengelolaan keuangan RS Cantia dikelola secara terpusat oleh Coorporasi dalam payung hukum Perseroan Terbatas (PT). sumber penghasilan utama rumah sakit didapatkan dari pelayanan medis pasien, pelayanan keperawatan, dan pelayanan penunjang medis. Berkaitan dengan misi untuk memberikan pelayanan yang berdasar atas kepuasan pasien maka Rumah Sakit harus berupaya untuk menyediakan pelayanan kesehatan yang terjangkau dan efisien bagi pasien maupun efisien bagi rumah sakit dengan prinsip win-win solution. Untuk mencapai rencana tersebut peningkatan pendapatan harus bersama dengan upaya efisiensi yang baik pula yang ditandai dengan rasio efisiensi yang ada di bawah 100%. Yang dimaksud dengan rasio efisiensi adalah perbandingan antara besaran modal yang harus dikeluarkan untuk memperoleh penghasilan dengan realisasi pendapatan di kalikan 100% (Dewi et al 2017).

Peningkatan pendapatan juga bisa didapatkan melalui efisiensi pembelanjaan diantaranya yang paling besar adalah Obat dan Alkes Rumah sakit yang bisa mencapai 40% (Jayanti 2019). Biaya diatas sesuai dengan pembiayaan obat-obatan RS Cantia Tompsobaru yang mencapai 40-50% dari toral belanja rumah sakit. Dengan mengupayakan pembelanjaan obat yang mengedepankan efisiensi maka rumah sakit diharapkan memanfaatkan fasilitas pemerintah yang sudah disediakan lewat *e- catalog* dan *e-purchasing*.

Keseluruhan hasil penilaian kinerja menggunakan pendekatan BSC dilihat dari perspektif keuangan, bisnis internal, pelanggan, dan pelatihan dan pembelajaran baik. RSUD dr. Zainoel Abidin telah memberikan pelayanan yang baik dan kinerja departemennya telah menghasilkan outcome yang diharapkan dan diwujudkan oleh rumah sakit. Keterbatasan penelitian terletak pada variabel-variabel yang diteliti, yang berkaitan dengan manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia rumah sakit (terutama kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, implementasi keunikan dan kinerja sumber daya) dan pengelolaan keuangan rumah sakit (terutama pelaksanaan rencana bisnis, anggaran dan kinerja) (Martunis et al., 2020).

Penerapan BSC dalam memfasilitasi kinerja layanan (*Facility Management*) FM, pembelajaran dan pertumbuhan dan bisnis internal memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan kinerja FM (Amos et al., 2021). Menariknya, hubungan antara ketiga konstruksi dan kinerja ini juga dimediasi oleh keuangan. Meskipun keuangan telah

menjadi kendala untuk berfungsinya layanan kesehatan secara efisien dan layanan pendukungnya di rumah sakit umum, sedikit yang diketahui tentang efek mediasi pada kinerja FM dalam literatur. Hasil kami menunjukkan pengaruh keuangan dalam memfasilitasi kinerja layanan FM. Studi ini menegaskan semua tiga hipotesis. Secara spesifik, kualitas penyampaian layanan FM sangat penting untuk pemberian layanan kesehatan. Kualitas layanan telah dikaitkan secara positif dengan kinerja organisasi. Meskipun secara umum diakui bahwa pembiayaan tetap menjadi tantangan untuk pemberian layanan kesehatan di sebagian besar negara berkembang, perbedaan alokasi sumber daya di rumah sakit menyebabkan kerugian dari layanan dukungan non-klinis, yang komponen terbesarnya adalah bangunan dan layanan terkait. Tidak dapat disangkal, kekuatan finansial FM diperlukan untuk pemberian layanan yang lebih baik, yang selalu mempengaruhi perawatan kesehatan inti dan kinerja rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk memediasi pengaruh tidak langsung keuangan terhadap kinerja FM menggunakan KPI yang dibuat dari kombinasi literatur dan wawancara ahli (Kurniati 2021; Lestari & Sumarsih 2016; Riwo & Wibowo 2021).

Munculnya BSC sebagai salah satu sistem pengukuran kinerja modern baru dapat dilihat sebagai solusi alternatif bagi penggunaan sistem pengukuran kinerja bisnis tradisional yang hanya fokus pada kinerja keuangan dan memberikan sedikit perhatian pada tindakan non-keuangan, dan menempatkan perhatian manajemen pada kinerja jangka pendek (Martunis et al., 2020).

PENUTUP

Kesimpulan penelitian ini yaitu strategi BSC perspektif pelanggan terdapat 2 sasaran strategi yaitu mempertahankan konsumen lama dan menarik konsumen baru. Strategi BSC perspektif bisnis internal terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan kemampuan utama dan memperbaiki proses bisnis. Strategi BSC perspektif pertumbuhan dan perkembangan terdapat 2 sasaran strategi yaitu meningkatkan profesionalisme karyawan dan memperbaiki lingkungan kerja. Strategi rumah sakit BSC perspektif keuangan terdapat 3 sasaran strategi yaitu meningkatkan profit, meningkatkan revenue dan mengurangi cost/ biaya.

REFERENSI

- Alvarez, L., Soler, A., Guiñón, L., & Mira, A. (2019). A balanced scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory. *Biochemia Medica*, 29(2), 284–291. <https://doi.org/10.11613/BM.2019.020601>
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: is it beneficial? A systematic review. *BMC health services research*, 22(1), 1-14.
- Amos, D., Au-Yong, C. P., & Musa, Z. N. (2021). The mediating effects of finance on the performance of hospital facilities management services. *Journal of Building Engineering*, 34(October 2020), 101899. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2020.101899>
- Anggraini, Z. T., & Nuraina, E. (2014). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Harjono Ponorogo. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(2), 153-163.
- Anggraini, Z. T., & Nuraina, E. (2014). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Harjono Ponorogo. *Assets: Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(2), 153-163.

- Antari, N. W. Y., & Sudana, I. P. (2016). Strategi Dan Pengukuran Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15(3), 2240-68.
- Atkinson, H. (2012). Performance measurement in the international hospitality industry. *Accounting and financial management*, 46-70.
- Broccardo, L. (2015). The balance scorecard implementation in the italian health care system: some evidences from literature and a case study analysis. *Journal of Health Management*, 17(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0972063414560868>
- Dewi, P., Sisdyani, E. A., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2017). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Penyusunan Rencana Strategis Di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana ISSN*, 2302-8556.
- Jayanti, E. (2019). Analisis Biaya Operasional pada Rumah Sakit Umum Daerah Massenrempulu. *Carbohydr. Polym.*, vol. 6, no. 1, pp. 5–10
- Johansen, A. S. (2015). *Strategic planning for health: a case study from Turkey* (No. WHO/EURO: 2015-3208-42966-60067). World Health Organization. Regional Office for Europe.
- Jong, H., Lee, K. C., & Kim, S. T. (2021). Integrating text-mining and balanced scorecard techniques to investigate the association between ceo message of homepage words and financial status: Emphasis on hospitals. *Healthcare* (Switzerland), 9(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare9040408>
- Kasuba, R. S., & Kurniawan, D. (2018). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Minat Kunjungan Pasien Rawat Jalan Di Puskesmas Perawatan Sulamadaha Kota Ternate Barat Tahun 2018. *Jurnal Serambi Sehat*, 11(2), 17-22.
- Kementerian Kesehatan RI. (2016). *Peraturan Menteri Kesehatan tentang Kewajiban Rumah Sakit dan Kewajiban Pasien*. Jakarta
- Korneles, V. W., Nangoi, G. B., & Kalangi, L. (2019). Penilaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah setelah pelaksanaan pola pengelolaan keuangan BLUD pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing “Goodwill,”* 10(2), 184. <https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.26379>
- Krismiaji dan Y. A. Aryani. (2011). *Akuntansi Manajemen*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(1), 11-24.
- Lestari, S., & Sumarsih, S. (2016). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(2).
- Malara, J. R., Citraningtyas, G., & Datu, O. S. (2020). Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Advent Manado Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perspektif Keuangan Dan Perspektif Proses Bisnis Internal. *PHARMACON*, 9(4), 512-517.
- Martunis, A., Dalimunthe, R., Amalia, K., Juanita, J., Syahputra, H., Adam, M., & Masyudi, M. (2020). Adaptation of the balanced scorecard model to measure performance of the departments at dr Zainoel abidin regional general hospital, banda aceh. *Journal of Modelling in Management*, 15(2), 365–379. <https://doi.org/10.1108/JM2-09-2018-0149>

- Muhsyaf, S. A., & Aoki, M. (2018). Review of public hospital balance scorecard and its applicability to Indonesian public hospitals. *Jurnal Magister Manajemen Unram Vol*, 7(4).
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.
- Pratistha, B. (2018). Sejarah Balanced Scorecard: Generasi ke Generasi. *Buletin LAPAN*, 5(1).
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 7(2), 267-283.
- Rompas, M. A., Karamoy, H., & Lambey, L. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL"*, 10(1), 47-56.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal emba: jurnal riset ekonomi, manajemen, bisnis dan akuntansi*, 1(3).
- Sibarani, A., & Zahara, N. H. (2014). Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 2(1).
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.
- Teichgräber, U., Sibbel, R., Heinrich, A., & Güttler, F. (2021). Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center. *Insights into Imaging*, 12(1), 69. <https://doi.org/10.1186/s13244-021-01009-2>
- Trisnantoro, L. (2005). Aspek strategis manajemen rumah sakit antara misi sosial dan tekanan pasar. *Yogyakarta: Andi Offset*.
- Wijaya, K. M. I. (2012). *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sragen Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Yulianti, E., & Diyani, L. A. (2017). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran. *Wahana*, 20(1), 57-73.