

PENILAIAN KINERJA RUMAH SAKIT MENGGUNAKAN *BALANCE SCORE CARD* TANTANGAN PADA IMPLEMENTASI

Fennie Sjahrial^{1*}, Purnawan Junadi²

Departemen Administrasi Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia^{1,2}

*Corresponding Author : fenniesjahrial@gmail.com

ABSTRAK

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan yang kompleks dituntut untuk selalu memberikan kualitas pelayanan yang baik, bermutu dan efisien. Penilaian kinerja rumah sakit menjadi sangat penting untuk memastikan pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar mutu dan efisiensi yang diharapkan. Metode penilaian kinerja menggunakan pendekatan *Balance scorecard* terbukti memberikan manfaat kinerja dengan menggunakan empat aspek penilaian, yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek internal proses serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi pada penerapan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balance scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode *narrative literature review* dengan pemanfaatan sumber data sekunder yang disadur dari berbagai sumber. Penelitian ini memberikan hasil bahwa kesiapan sumber daya, kesiapan budaya, penyelarasan strategi, sumber daya finansial, integrasi sistem, pengumpulan dan pengelolaan data serta evaluasi berkelanjutan merupakan tantangan yang dihadapi pada implementasi *Balance scorecard*.

Kata kunci : *balance scorecard*, penilaian kinerja, tantangan implementasi

ABSTRACT

Hospitals as complex health service organisations are required to always provide good quality, quality and efficient services. Hospital performance assessment becomes very important to ensure that the services provided have met the expected quality and efficiency standards. The performance assessment method using the Balance scorecard approach is proven to provide performance benefits by using four assessment perspectives, namely the financial perspective, customer perspective, internal process perspective and growth and learning perspective. This study aims to identify the challenges faced in the implementation of performance appraisal using the Balance scorecard approach. The research method used is narrative literature review with the utilisation of secondary data sources obtained from various sources. This research showed that resource readiness, cultural readiness, strategy alignment, financial resources, system integration, data collection and management and continuous evaluation are challenges faced in the implementation of the Balance scorecard.

Keywords : *balance scorecard*, *performance appraisal*, *implementation challenges*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan organisasi pelayanan kesehatan yang kompleks, melibatkan berbagai sumber daya dan proses untuk memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat. Dalam era persaingan dan tuntutan transparansi saat ini, penilaian kinerja rumah sakit menjadi sangat penting. Hal ini bertujuan untuk memastikan pelayanan yang diberikan memenuhi standar mutu dan mencapai efisiensi yang diharapkan. Metode penilaian kinerja tradisional cenderung berfokus pada aspek keuangan dinilai tidak lagi memadai, karena mengabaikan faktor-faktor non-keuangan seperti kepuasan pasien, efisiensi proses, serta pengembangan sumber daya manusia (Amna, 2023)(Sibarani et al, 2015)

Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai solusi komprehensif untuk mengukur kinerja rumah sakit dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses

bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui BSC, rumah sakit tidak hanya menilai keberhasilan finansial, tetapi juga memperhatikan kepuasan dan loyalitas pasien, efektivitas proses internal, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi (Safitri, et al, 2022). Beberapa penelitian pada rumah sakit di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan BSC mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja, membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis, serta mendorong peningkatan mutu layanan. Pendekatan *Balance scorecard* merupakan instumen penting dalam penilaian kinerja di rumah sakit Indonesia, namun pada implementasi BSC juga menghadapi tantangan seperti kurangnya efisiensi anggaran, belum tercapainya beberapa indikator kinerja, dan perlunya penyesuaian indikator dengan karakteristik masing-masing rumah sakit (Nabellla et al, 2023).

Atas dasar tersebut maka diperlukan penelitian lanjutan untuk mengetahui lebih mendalam mengenai tantangan yang dihadapi pada penerapan *Balance scorecard* sebagai penilaian kinerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *narrative literature review* yaitu suatu metode untuk mengkaji hasil-hasil penelitian sebelumnya yang selaras dengan topik yang diangkat dengan melakukan penelusuran literatur yang mendukung untuk mendapatkan pemahaman baru yang lebih mendalam. Metode ini menyajikan hasil penelitian sebelumnya dalam bentuk cerita atau narasi sehingga tidak ada pengujian statistik maupun analisis data formal. Penelitian ini memanfaatkan data sekunder yang disadur melalui berbagai sumber seperti *Google Scholar*, jurnal dan lainnya. Pada *narrative literature review* tidak diatur terkait format penulisan agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif. Data yang digunakan adalah data yang sudah dipublikasi sehingga tidak diperlukan pengujian validitas dan reliabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Balance Scorecard (BSC)

Pendekatan *Balanced Scorecard* diperkenalkan dan digunakan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai instrumen pengukuran kinerja di perusahaan-perusahaan manufaktur, tapi semakin popular di industri jasa rumah sakit, lembaga pendidikan, organisasi amal dan lain-lain. Selain sebagai alat pengukuran kinerja, *Balance scorecard* diterima secara luas karena sistem ini mentranslasikan visi,misi dan tujuan organisasi ke dalam tindakan atau strategi yang komprehensif, koheren, dan terukur (Hartati, 2012) *Balance scorecard* mengukur empat perspektif kinerja menurut sebagai berikut:

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sudut pandang keuangan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) bertujuan untuk mengevaluasi dampak strategis terhadap kinerja finansial organisasi. Secara khusus, perspektif ini mengkaji apakah implementasi dan eksekusi strategi telah menghasilkan peningkatan kinerja keuangan yang signifikan. Dalam organisasi, baik swasta maupun nirlaba yang berorientasi pada keuntungan, perspektif keuangan adalah cerminan menyeluruh dari dampak ekonomi yang muncul dari setiap keputusan dan tindakan manajemen. Analisis rasio profitabilitas merupakan salah satu alat utama dalam perspektif ini, yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas organisasi dalam menghasilkan keuntungan.

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Sudut pelanggan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) bertujuan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan melalui pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan dan preferensi

pasar. Organisasi harus memfokuskan upaya pada pengembangan kapabilitas internal yang mendukung peningkatan kinerja produk, inovasi, dan teknologi, yang secara langsung berkontribusi pada penciptaan nilai pelanggan. Riset pasar memainkan peran sentral dalam perspektif ini, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren pasar dan memahami preferensi pelanggan secara akurat. Produk atau jasa yang ditawarkan harus memberikan nilai yang signifikan bagi pelanggan, yang didefinisikan sebagai manfaat yang melebihi biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Sudut pandang proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* (BSC) mengevaluasi seberapa efisien dan efektif aktivitas internal organisasi dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Ini berarti organisasi secara sistematis mengukur semua aktivitas yang dilakukan oleh manajer dan karyawan yang berkontribusi pada pembuatan produk atau jasa. Tujuan utama dari pengukuran ini adalah untuk memastikan bahwa proses internal organisasi mendukung pencapaian kepuasan pelanggan dan pemegang saham.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *Balanced Scorecard* (BSC) menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia dan kapabilitas organisasi sebagai fondasi untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Organisasi bisnis perlu memprioritaskan retensi karyawan, kesejahteraan karyawan, dan peningkatan pengetahuan karyawan, karena hal ini secara langsung mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Peningkatan pengetahuan karyawan berkorelasi positif dengan peningkatan kemampuan mereka untuk berpartisipasi secara efektif dalam mencapai hasil yang diinginkan di ketiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal) dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* diukur melalui indikator kinerja yang saling melengkapi. Peningkatan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh karyawan, didukung oleh kapabilitas sistem informasi dalam perspektif proses bisnis internal, akan berdampak pada peningkatan penjualan dan profitabilitas organisasi (tercermin dalam perspektif keuangan). Dari interelasi ini, dapat disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi bagi perspektif lainnya.

Manfaat Penerapan *Balance Scorecard* (BSC)

Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) di sektor layanan kesehatan Indonesia telah menunjukkan peningkatan kinerja yang substansial. Kerangka kerja ini menawarkan pendekatan holistik untuk manajemen strategis dan pengukuran kinerja. Pendekatan *Balance scorecard* memungkinkan rumah sakit untuk mengevaluasi kinerja secara komprehensif dari berbagai perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian ini dapat menyelaraskan aktivitas operasional dengan sasaran strategis, sehingga mendorong efisiensi menyeluruh. Metode ini telah diterapkan di rumah sakit swasta dan publik di seluruh Indonesia, menunjukkan fleksibilitas dan efektivitasnya dalam pengaturan layanan kesehatan yang berbeda.

Pendekatan *Balance scorecard* (BSC) memberikan manfaat dalam berbagai aspek yaitu peningkatan kinerja, penyelarasan strategi, peningkatan kepuasan pelanggan serta manajemen keuangan. Pada aspek peningkatan kinerja, BSC menyediakan pendekatan terstruktur untuk pengukuran kinerja, yang membantu rumah sakit menentukan area yang perlu ditingkatkan dan implementasi perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan pemberian layanan dan efisiensi operasional (Paramarta et al., 2023) (Mushhaf et al., 2024). BSC berfokus pada berbagai perspektif sehingga dengan pendekatan BSC dapat memastikan bahwa kegiatan

rumah sakit selaras dengan tujuan strategis melalui kegiatan operasional sehari-hari yang berkontribusi langsung dengan tujuan jangka panjang rumah sakit (Supramono, 2020) serta dapat memfasilitasi pengambilan keputusan dan pengalokasian sumber daya yang lebih baik (Muhsyaf & Aoki, 2018).

Dari sisi peningkatan kepuasan pelanggan, BSC menekankan pada kepuasan dan loyalitas pasien yang dilakukan dengan berbagai upaya seperti penambahan inovasi layanan serta peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini menjadi penting bagi keberhasilan rumah sakit dalam pasar layanan kesehatan yang semakin kompetitif (Jelalu, 2023). Sementara pada aspek keuangan, pendekatan BSC membantu rumah sakit untuk merampingkan biaya yang timbul pada operasional rumah sakit dan meningkatkan pendapatan. Hal ini memberikan kontribusi langsung terhadap kestabilan keuangan dan keberlanjutan operasional rumah sakit (Jelalu, 2023) (Sibarani & Zahara, 2015).

Tantangan Implementasi *Balance scorecard* di Rumah Sakit

Meskipun penerapan *Balance scorecard* memberikan banyak manfaat, pada implementasinya menghadapi berbagai tantangan. Adapun beberapa tantangan yang dihadapi sebagai berikut:

Sumber Daya

Penerapan BSC membutuhkan sumber daya yang intensif, membutuhkan waktu dan upaya yang signifikan sehingga membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang cermat untuk memastikan integrasi yang sukses ke dalam operasional rumah sakit. Hal ini dapat menjadi penghalang bagi rumah sakit dengan sumber daya yang terbatas (Muhsyaf & Aoki, 2018)(Marques, 2022)

Kesiapan Budaya dan Kelembagaan

Salah satu tantangan utama adalah perlunya kesiapan budaya di dalam institusi. Rumah sakit harus menilai budaya dan kesiapan organisasi mereka sebelum menerapkan BSC untuk memastikan keberhasilan adopsi (Muhsyaf & Aoki, 2018) Keberhasilan implementasi BSC juga menuntut komitmen bersama dari seluruh jajaran organisasi. Hal ini mencakup manajemen puncak, manajemen menengah, dan staf operasional. Mencapai tingkat komitmen ini bisa jadi sulit, terutama jika ada resistensi terhadap perubahan atau kurangnya pemahaman tentang manfaat BSC (Supramono, 2020)(Sibarani et al, 2015)

Kompleksitas Penyelarasan Strategi

Agar BSC dapat berhasil, sangat penting untuk menyelaraskan strategi organisasi secara keseluruhan dengan strategi spesifik dari layanannya. Hal ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang tujuan strategis dan realitas operasional unit rumah sakit, yang mungkin sulit dicapai. Rumah sakit menghadapi kesulitan dalam memilih indikator kinerja yang tepat dan menyelaraskannya dengan tujuan strategis (Marques, 2022) Mengidentifikasi dan menyetujui KPI yang tepat untuk setiap tujuan strategis merupakan hal yang krusial bagi keberhasilan BSC. Proses ini bisa jadi rumit dan memakan waktu, karena membutuhkan pemahaman yang jelas tentang tujuan strategis organisasi dan bagaimana tujuan tersebut diterjemahkan ke dalam hasil yang terukur (Supramono, 2020)

Perlunya Evaluasi Berkelanjutan

BSC membutuhkan evaluasi dan adaptasi yang berkelanjutan agar tetap efektif, yang dapat menjadi tantangan bagi rumah sakit yang tidak memiliki keahlian atau sumber daya yang dibutuhkan (Azizah, et al, 2023)

Integrasi Sistem

Mengintegrasikan BSC dengan sistem dan proses manajemen kinerja yang sudah ada dapat menjadi hal yang kompleks. Hal ini membutuhkan perencanaan yang cermat untuk memastikan bahwa BSC melengkapi dan bukannya bertentangan dengan praktik-praktik yang ada saat ini. (Azizah, et al, 2023)

Pengumpulan dan Pengelolaan Data

Pengumpulan data yang akurat dan relevan untuk berbagai perspektif BSC dapat menjadi tantangan tersendiri. rumah sakit mungkin menghadapi kesulitan dalam menetapkan metode pengumpulan data yang dapat diandalkan dan memastikan integritas data. (Suryani, et al, 2024)

Sumber Daya Finansial

Penerapan BSC biasanya membutuhkan investasi keuangan untuk menutupi biaya yang terkait dengan pelatihan, pengumpulan data, dan integrasi sistem. (Mushhaf, et al, 2024). Selain itu pendekatan BSC untuk menilai kinerja belum menyediakan prosedur kompensasi yang pada umumnya menjadi tindak lanjut dari penilaian kinerja (Nabell & Sulistiadi, 2023)

KESIMPULAN

Penerapan *Balance scorecard* (BSC) telah terbukti bermanfaat dalam meningkatkan kinerja rumah sakit, namun penting untuk mempertimbangkan tantangan-tantangan yang terkait dengan implementasinya. Tantangan yang dihadapi berupa kesiapan sumber daya, kesiapan budaya, penyelarasan strategi, sumber daya finansial, integrasi sistem, pengumpulan dan pengelolaan data serta evaluasi berkelanjutan. Pendekatan bertahap dapat dilakukan untuk memitigasi tantangan-tantangan ini agar transisi yang lebih lancar serta memaksimalkan manfaat implementasi *Balance scorecard* sebagai penilaian kinerja di rumah sakit di Indonesia.

UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan penuh rasa syukur, penelitian ini dapat diselesaikan atas dukungan dari berbagai pihak. Peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi berharga hingga penelitian ini selesai. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Almeida Marques, P. C. de. (2022). *Balanced Scorecard applied to Hospital Units - a systematic review of the literature*. *Emergency and Nursing Management*, 1(2), 01–03. <https://doi.org/10.58489/2836-2179/009>
- Amna, F. K. (2023). *Balanced Scorecard Sebagai Alat untuk Mengevaluasi Kinerja Rumah Sakit*. *Indonesian Journal of Hospital Administration*, 6(1), 22. [https://doi.org/10.21927/ijhha.2023.6\(1\).22-26](https://doi.org/10.21927/ijhha.2023.6(1).22-26)
- Azizah, L., Sastrawan & Setiawan, S. (2023). *Implementation of the balanced score card as a benches for the performance assessment of Patut Patju Hospital*. *Science Midwifery*, 11(1), 37–45. <https://doi.org/10.35335/midwifery.v11i1.1219>
- Hartati. (2012). Pengukuran Kinerja RSUD DR. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode *Balance scorecard*.

- Jelalu, O. F. (2023). Peningkatan Kinerja Dengan Melakukan Analisis Perancangan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rsud Di Wilayah Indonesia Timur (Studi Kasus Pada Rsud Dr.T.C.Hillers Maumere). *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 16(3), 645–664. <https://doi.org/10.35508/jom.v16i3.9822>
- Muhsyaf, S. A. & Aoki, M. (2018). *Review Of Public Hospital Balance scorecard And Its Applicability To Indonesian Public Hospitals*. *JMM UNRAM - MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL*, 7(4), 70–87. <https://doi.org/10.29303/jmm.v7i4.347>
- Mushhaf, M. D., Kuswati, R. & Ichsan, B. (2024). *Performance Measurement Analysis Based on The Balanced Scorecard at The Private Hospital in Boyolali, Indonesia*. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 13(2), 249–264. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v13i2.437>
- Nabella, N. & Sulistiadi, W. (2023). Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC): Studi Kasus. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(2). <https://doi.org/10.7454/arsi.v9i2.5609>
- Nahdiyin, N. A. (2023). Penelitian Kinerja Pustakawan Di Perpustakaan Melalui Database Google Scholar: Narrative *Literature Review*. *Jurnal Kajian Perpustakaan Dan Informasi BIBLIOTIKA: Jurnal Kajian Perpustakaan Dan Informasi*, 7(2), 227–239. <https://doi.org/10.17977/um008vi12017p001>
- Safitri, S., Prastiwi, D. & Setianto, B. (2022). Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSI surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5148–5156. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1912>
- Sibarani, A. & Zahara, N. H. (2015). Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v2i1.6>
- Supramono, S. (2020). Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan Rencana Strategi Bisnis (RSB) Tahun 2020-2024 Di Rumah Sakit Jiwa X Magelang. *Jurnal Admmirasi*, 5(1), 58–73. <https://doi.org/10.47638/admmirasi.v5i1.60>
- Suryani, R., Kusnoto, J. & Asia, A. (2024). *Academic Clinic Development Strategy Through Balanced Scorecard Approach* (Study at RSGM-P FKG Usakti Academic Clinic, Indonesia). *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 13(1), 101–115. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v13i1.133>
- Vip Paramarta, Suwoko Tya Wicaksono, Nina Risnawaty, Ida Ayu Triana, Arnita Niroha Halawa & Intan Permatasari. (2023). Implementasi Balance scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 1(3), 88–100. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i3.117>
- Wulandari, M. & Achadi, A. (2024). Peran Satuan Pengawas Internal Dalam Menciptakan *Good Hospital Governance* Pada Rumah Sakit Dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.