

Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Raden Mattaher Provinsi Jambi Dengan Konsep Balanced Scorecard

Oleh:

Ima Rahmadani¹⁾, Rico Wijaya²⁾, Lutfi³⁾

^{1,2,3)}Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi, Indonesia

Email: rahmadaniima@gmail.com¹⁾

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk: 20 Oktober 2025

Artikel Diterima: 22 Desember 2025

Copyright (c) 2025 JAKU E-Journal



ABSTRACT

This study aims to answer the question of how the financial performance of Raden Mattaher Regional General Hospital, Jambi Province, can be evaluated in terms of efficiency and effectiveness of budget management using the Balanced Scorecard (BSC) concept. The research employs a descriptive qualitative approach with a case study method, in which the data analyzed consist of official hospital financial reports for 2023 and 2024 obtained through an online desk study. The analysis was carried out by calculating several financial ratios, including profit margin, current ratio, collection period, return on investment, debt to asset ratio, asset turnover, and cost recovery rate. The findings indicate that the hospital's financial performance in 2024 experienced a significant decline compared to previous year. In addition, liquidity and solvency ratios showed a worsening trend, while the effectiveness of asset utilization also decreased. The study provides practical implications in the form of recommendations for revenue diversification, improving operational cost efficiency, and strengthening performance-based financial governance. Theoretically, the results enrich the body of knowledge regarding the implementation of the Balanced Scorecard in measuring the performance of regional public hospitals as public service agencies with BLUD status.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Performance, Regional General Hospital*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana kinerja keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Raden Mattaher Provinsi Jambi dalam hal efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan studi kasus, di mana data yang dianalisis berupa laporan keuangan resmi rumah sakit tahun 2023 dan 2024 yang diperoleh melalui studi kepustakaan daring. Analisis dilakukan dengan menghitung sejumlah rasio keuangan, antara lain profit margin, current ratio, collection period, return on investment, debt to asset ratio, asset turnover, dan cost recovery rate. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD Raden Mattaher pada tahun 2024 mengalami penurunan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, rasio likuiditas dan solvabilitas menunjukkan kecenderungan memburuk, sementara efektivitas pemanfaatan aset juga menurun. Penelitian ini memberikan dampak praktis berupa rekomendasi perlunya strategi diversifikasi pendapatan, peningkatan efisiensi biaya operasional, serta penguatan tata kelola keuangan berbasis kinerja. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya kajian mengenai implementasi *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja rumah sakit daerah sebagai lembaga publik yang berstatus BLUD.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja Keuangan, Rumah Sakit Umum Daerah*

1. PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Raden Mattaher Provinsi Jambi, yang berstatus sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), memiliki peran penting dalam penyediaan layanan kesehatan masyarakat. Sebagai rumah sakit kelas B dengan kepemilikan Pemerintah Provinsi Jambi, RSUD ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang tidak hanya memadai dari sisi administratif, tetapi juga efisien, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Kompleksitas layanan publik yang meningkat menuntut rumah sakit untuk memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif agar sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara optimal. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard* (BSC), yang menilai kinerja melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif keuangan, RSUD Raden Mattaher sebagai BLUD berada langsung di bawah naungan Pemerintah Provinsi Jambi. Laporan keuangan rumah sakit ini merupakan bagian dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD). Berdasarkan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Pemerintah Provinsi Jambi berhasil memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas LKPD Tahun Anggaran 2023, yang merupakan pencapaian ke-12 kalinya sejak tahun 2013. Pencapaian ini menandakan bahwa laporan keuangan pemerintah daerah disajikan secara wajar sesuai standar akuntansi pemerintahan. Namun, terdapat catatan khusus mengenai RSUD Raden Mattaher, yaitu masih adanya utang belanja BLUD yang tidak dapat dibayar pada tahun berjalan akibat kurangnya dukungan APBD, sehingga menimbulkan penumpukan kewajiban (Ahmadi, 2024).

Penetapan RSUD Raden Mattaher sebagai BLUD sejak 1 Januari 2011 melalui Peraturan Daerah Provinsi Jambi Nomor 9 Tahun 2010 memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan. Status ini memungkinkan rumah sakit untuk mengelola anggaran lebih mandiri, meskipun dalam praktiknya masih terdapat ketergantungan tinggi terhadap APBD. Ketergantungan ini menunjukkan perlunya strategi pengelolaan pendapatan yang lebih efektif agar rumah sakit mampu mengurangi beban pembiayaan dari pemerintah daerah dan meningkatkan kemandirian finansial. Konsep *Balanced Scorecard* dinilai relevan untuk

mengukur kinerja tersebut, karena mampu menilai efektivitas strategi keuangan sekaligus keterhubungan dengan aspek pelayanan lainnya (Ahmed et al., 2011).

Capaian kinerja keuangan RSUD dapat dilihat dari realisasi pendapatan pada tahun 2020. Target pendapatan sebesar Rp94,33 miliar berhasil terlampaui dengan realisasi Rp126,17 miliar atau 133,76% dari target. Pendapatan fungsional, seperti dari layanan rawat jalan dan rawat inap, berkontribusi besar terhadap realisasi tersebut, sementara pendapatan non-fungsional juga melampaui target. Rincian perbandingan target dan realisasi pendapatan ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi Tahun 2020

Kategori Pendapatan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase Capaian (%)
Pendapatan Fungsional	89.230.000.000	119.735.229.279	134,19
Pendapatan Non-Fungsional	5.100.496.206	6.440.518.119	126,27
Total	94.330.496.206	126.175.747.398	133,76

Sumber : (RSUD Raden Mattaher, 2020)

Hasil tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mengoptimalkan potensi pendapatan terutama dari layanan fungsional, meskipun kontribusi pendapatan non-fungsional masih relatif kecil. Ketergantungan pada pembayaran berbasis BPJS tetap mendominasi, sehingga perlu adanya diversifikasi sumber pendapatan untuk memperkuat kemandirian keuangan (RSUD Raden Mattaher, 2020).

Pada tahun 2021, laporan keuangan RSUD menunjukkan bahwa sebagian besar pembiayaan operasional masih ditopang oleh klaim BPJS Kesehatan. Hal ini menegaskan bahwa meskipun rumah sakit telah berstatus BLUD, kemandirian finansial belum sepenuhnya tercapai. Padahal, banyaknya layanan unggulan yang tersedia seharusnya mampu menjadi sumber pendapatan yang signifikan. Evaluasi melalui *Balanced Scorecard* dapat membantu rumah sakit menilai efektivitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, serta kontribusi tiap unit pelayanan terhadap pendapatan secara menyeluruh (RSUD Raden Mattaher, 2021).

Kondisi RSUD Raden Mattaher yang masih menghadapi ketergantungan tinggi pada APBD dan klaim BPJS menjadikan penelitian ini relevan untuk dilakukan. Dengan menerapkan *Balanced*

Scorecard, evaluasi tidak hanya berfokus pada capaian keuangan, tetapi juga pada kontribusi proses internal, kepuasan pasien, serta pembelajaran organisasi. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif dalam menilai keberlanjutan rumah sakit.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan *Balanced Scorecard* di institusi kesehatan. Misalnya, penelitian di RSUD Kabupaten Batang lebih menitikberatkan pada penyusunan strategi berbasis indikator, namun belum sepenuhnya mengevaluasi efektivitas operasional berdasarkan data aktual (Putri & Satrio, 2021).

Sementara itu, penelitian di IAIN Pontianak mengukur kinerja institusi melalui perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran, tetapi lebih menekankan pada persepsi responden dibandingkan data keuangan aktual (Azazi et al., 2020).

Penelitian di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin juga menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan indikator BOR, ALOS, TOI, serta kepuasan pasien dan karyawan, tetapi belum menampilkan analisis mendalam terkait kondisi keuangan riil. Dengan demikian, penelitian pada RSUD Raden Mattaher menjadi penting karena berangkat dari kondisi empiris rumah sakit daerah dengan status BLUD, yang menghadapi keterbatasan finansial sekaligus tuntutan pelayanan publik (Sriyani et al., 2022).

Identifikasi masalah dalam konteks ini adalah meskipun pendapatan RSUD mengalami capaian di atas target, sebagian besar masih bersumber dari BPJS Kesehatan, sehingga kontribusi pendapatan non-BPJS rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja belum sepenuhnya mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis data. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan pertanyaan utama: *bagaimana kinerja keuangan RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi dalam hal efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran?*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja keuangan RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi berdasarkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Secara teoretis, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah tentang implementasi *Balanced Scorecard* pada rumah sakit daerah dan menjadi rujukan bagi akademisi dalam mengembangkan model pengukuran kinerja

sektor kesehatan. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi manajemen RSUD Raden Mattaher sebagai bahan evaluasi sekaligus dasar dalam merumuskan strategi keuangan yang lebih mandiri dan berkelanjutan. Pemerintah daerah juga dapat memanfaatkan temuan penelitian ini dalam penyusunan kebijakan peningkatan mutu pelayanan kesehatan yang berbasis data dan akuntabel.

Dengan demikian, penelitian mengenai pengukuran kinerja RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi melalui pendekatan *Balanced Scorecard* tidak hanya memiliki relevansi akademis, tetapi juga kontribusi praktis dalam penguatan tata kelola keuangan rumah sakit daerah. Melalui evaluasi ini, diharapkan tercapai strategi pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kemandirian, sehingga mendukung peningkatan mutu pelayanan kesehatan masyarakat Jambi secara berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk menilai efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Solikhah & Siswanto, (2020), pengukuran kinerja merupakan sistem evaluasi yang membandingkan antara target dan realisasi, sekaligus menjadi dasar manajemen dalam merumuskan strategi, melakukan pengendalian, dan memperbaiki kelemahan organisasi. Dalam konteks organisasi publik, pengukuran kinerja tidak hanya bersifat internal, tetapi juga menjadi bentuk akuntabilitas kepada masyarakat.

Kurniawati et al., (2023) menegaskan bahwa pengukuran kinerja tidak cukup jika hanya berfokus pada aspek finansial. Hal ini disebabkan oleh adanya tuntutan organisasi, khususnya rumah sakit, untuk memberikan pelayanan yang berkualitas serta meningkatkan kepuasan pasien. Oleh karena itu, aspek non-finansial harus turut menjadi perhatian. Adriansyah et al., (2023) juga menambahkan bahwa pengukuran kinerja harus menjelaskan hubungan antara input, proses, output, dan outcome sehingga hasil yang dicapai dapat dievaluasi secara menyeluruh.

Selain itu, Jelalu (2023) menekankan bahwa organisasi publik wajib mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya kepada masyarakat. Rumah sakit sebagai penyedia layanan kesehatan

harus transparan dalam melaporkan kinerjanya agar dapat meningkatkan kepercayaan publik.

2.2 Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai jawaban atas keterbatasan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada keuangan. Kaplan & Norton (1996) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang komprehensif.

Menurut Rinawati (2024), *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai alat komunikasi strategi dan pembelajaran organisasi. BSC memungkinkan manajemen untuk menjabarkan tujuan strategis ke dalam ukuran yang lebih operasional sehingga strategi dapat diimplementasikan secara sistematis di semua unit kerja.

Fungsi utama *Balanced Scorecard* meliputi:

1. Alat pengukuran kinerja – BSC menilai sejauh mana organisasi berhasil mencapai targetnya, baik dalam aspek keuangan maupun non-keuangan.
2. Alat komunikasi strategi – BSC membantu menyampaikan visi dan misi organisasi kepada seluruh pegawai agar arah kerja lebih jelas.
3. Alat manajemen strategis – BSC memantau implementasi strategi, menganalisis hambatan, serta mengarahkan perbaikan berkelanjutan.

Kelebihan *Balanced Scorecard* dibandingkan pengukuran tradisional adalah:

1. Tidak hanya menilai kinerja finansial, tetapi juga mempertimbangkan pelanggan, proses internal, dan pembelajaran.
2. Mampu menyeimbangkan pengukuran jangka pendek (operasional) dengan jangka panjang (strategis).
3. Memberikan pandangan menyeluruh tentang kondisi organisasi, sehingga lebih tepat dalam mendukung pengambilan keputusan manajemen (Kaplan & Norton, 1996).

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dipandang sebagai pendekatan yang relevan bagi organisasi publik seperti rumah sakit yang tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga

dituntut memberikan pelayanan yang berkualitas dan berkelanjutan.

2.3 Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

1. Perspektif Keuangan
Perspektif keuangan menilai sejauh mana strategi yang diterapkan menghasilkan kinerja finansial yang diharapkan. Indikator yang digunakan meliputi pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, profitabilitas, serta rasio keuangan seperti likuiditas dan solvabilitas. Bagi rumah sakit BLUD, perspektif ini penting untuk menilai kemandirian dari ketergantungan pada APBD (Nurman et al., 2024).
2. Perspektif Pelanggan
Perspektif ini mengukur kepuasan, loyalitas, dan kepercayaan pasien terhadap layanan rumah sakit. Keberhasilan rumah sakit sangat ditentukan oleh kualitas pelayanan kepada pasien (Masriah & Sion, 2021). Indikatornya mencakup kepuasan pasien, loyalitas, kecepatan layanan, keramahan tenaga medis, hingga kenyamanan fasilitas (Anggi et al., 2025).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Perspektif ini menilai efektivitas alur pelayanan yang berlangsung dalam rumah sakit. Indikator umum yang digunakan adalah BOR (Bed Occupancy Rate), TOI (Turn Over Interval), ALOS (Average Length of Stay), dan BTO (Bed Turn Over) (Nabella, 2023). Inovasi layanan serta pemanfaatan teknologi kesehatan juga penting dalam perspektif ini (Menna & Temesvari, 2022).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Perspektif ini berfokus pada pengembangan kapasitas jangka panjang, seperti kualitas sumber daya manusia, kemampuan teknologi, serta budaya organisasi. peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan menjadi kunci utama (Harningrum & Aisyah, 2021).

2.4 Relevansi *Balanced Scorecard* Dalam Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)

Bagi rumah sakit, khususnya RSUD yang berstatus BLUD, *Balanced Scorecard* sangat relevan digunakan. Hal ini disebabkan karena BSC tidak hanya menilai kinerja finansial, tetapi juga mengukur kualitas layanan dan proses internal. Dengan demikian, BSC dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai

efektivitas strategi rumah sakit dalam mencapai tujuan pelayanan dan kemandirian keuangan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017), penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan fenomena secara sistematis, faktual, dan akurat. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data penelitian berupa angka dari laporan keuangan RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi yang kemudian diolah dengan rumus rasio keuangan.

Penelitian difokuskan pada satu objek, yaitu RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi sebagai rumah sakit berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Peneliti dapat melakukan analisis yang lebih mendalam terhadap kondisi keuangan rumah sakit tersebut.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh tidak langsung dari lapangan, melainkan dari dokumen resmi. Data sekunder berupa laporan keuangan RSUD Raden Mattaher periode tahun 2020–2023 yang dipublikasikan melalui situs web resmi rumah sakit dan dokumen keuangan pemerintah daerah. Pemilihan data sekunder dilakukan karena data tersebut bersifat objektif, telah diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu, yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari serta ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, populasi mencakup data keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Provinsi Jambi tahun 2024 yang tersedia dalam laporan resmi, termasuk laporan keuangan serta dokumen operasional lain yang relevan. Dengan demikian, populasi penelitian ini bersifat dokumen dan data numerik, bukan individu.

Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan sebagai representasi untuk dianalisis lebih lanjut (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu, seperti kelengkapan, ketersediaan, dan relevansi dengan indikator pengukuran *Balanced Scorecard*.

Sampel yang digunakan berupa data sekunder dari laporan keuangan RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi tahun 2024.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan daring (online desk study), yaitu penelusuran dan pengunduhan dokumen resmi yang tersedia pada situs web RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara, seperti catatan atau laporan yang telah tersedia sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini memanfaatkan laporan keuangan, laporan kinerja, serta profil rumah sakit yang dipublikasikan secara daring (Sugiyono, 2019).

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk menilai kinerja perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif berbasis rasio dan persentase. Analisis deskriptif kuantitatif berfungsi menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa pengujian hipotesis atau generalisasi (Sugiyono, 2019). Data penelitian akan disajikan dalam bentuk rasio, persentase, maupun grafik agar memudahkan interpretasi kinerja rumah sakit.

Dalam konteks penelitian ini, perhitungan indikator kinerja keuangan mengacu pada rumus-rumus rasio yang umum digunakan dalam manajemen keuangan rumah sakit (Munawir, 2010 ; Dwi, 2002 ; Mamduh, 2007 ; Kasmir, 2017). Indikator yang digunakan meliputi:

1. $Profit\ Margin = (Laba\ Bersih / Penjualan) \times 100\%$
2. $Current\ Ratio = Aktiva\ Lancar / Kewajiban\ Lancar$
3. $Collection\ Periods = (Total\ Piutang\ Usaha / Pendapatan\ Usaha) \times 365\ hari$
4. $Return\ on\ Investment\ (ROI) = (Laba\ Bersih / Total\ Aset) \times 100\%$
5. $Debt\ to\ Asset\ Ratio = (Total\ Kewajiban / Total\ Aset) \times 100\%$
6. $Rasio\ Perputaran\ Aset = Pendapatan / Total\ Aset$
7. $Cost\ Recovery\ Rate = (Pendapatan / Pembelanjaan\ Operasional) \times 100\%$

Penggunaan indikator tersebut dimaksudkan untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi keuangan rumah sakit. Misalnya, profit margin mengukur

kemampuan menghasilkan laba dari pendapatan; current ratio menunjukkan tingkat likuiditas; collection period menilai efektivitas penagihan piutang; ROI mengukur tingkat pengembalian investasi; debt to asset ratio menunjukkan

proporsi kewajiban terhadap aset; asset turnover menggambarkan efisiensi penggunaan aset; serta cost recovery rate menilai sejauh mana pendapatan mampu menutup biaya operasional.

Tabel 2. Definisi Operasional

Indikator	Definisi Operasional	Rumus Perhitungan	Kriteria Penilaian
Profit Margin (%)	Mengukur seberapa besar laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah pendapatan.	$\text{Laba Bersih} \div \text{Pendapatan} \times 100\%$	Semakin tinggi persentase menunjukkan kinerja keuangan semakin baik.
Current Ratio (Kali)	Mengukur kemampuan aset lancar dalam menutupi kewajiban lancar.	$\text{Aset Lancar} \div \text{Kewajiban Lancar}$	Rasio > 1 kali menunjukkan likuiditas sehat.
Collection Period (Hari)	Menunjukkan rata-rata waktu yang dibutuhkan rumah sakit untuk menagih piutang.	$(\text{Piutang Usaha} \div \text{Pendapatan}) \times 365$	Semakin pendek periode, semakin cepat piutang tertagih.
Return on Investment (ROI, %)	Mengukur kemampuan total aset dalam menghasilkan laba bersih.	$\text{Laba Bersih} \div \text{Total Aset} \times 100\%$	Semakin tinggi ROI, semakin produktif aset.
Debt to Asset Ratio (DAR, %)	Menunjukkan proporsi kewajiban terhadap total aset rumah sakit.	$\text{Total Kewajiban} \div \text{Total Aset} \times 100\%$	Semakin rendah rasio, semakin sehat struktur keuangan.
Asset Turnover (Kali)	Mengukur efektivitas aset dalam menghasilkan pendapatan.	$\text{Pendapatan} \div \text{Total Aset}$	Semakin tinggi rasio, semakin efisien penggunaan aset.
Cost Recovery Rate (CRR, %)	Mengukur kemampuan pendapatan menutupi biaya operasional.	$\text{Pendapatan} \div \text{Biaya Operasional} \times 100\%$	$\geq 100\%$: pendapatan cukup menutup biaya; $< 100\%$: defisit.

Sumber : Data Olahan, 2025

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Dasar Indikator Perspektif Keuangan *Balanced Scorecard*

Data keuangan utama yang menjadi fokus penelitian antara lain pendapatan, laba bersih, aset lancar, kewajiban lancar, piutang usaha, total aset, total kewajiban, serta biaya operasional. Data-data ini kemudian digunakan sebagai dasar perhitungan rasio keuangan dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 3. Indikator Keuangan BSC

No	Indikator Dasar	Tahun 2023	Tahun 2024
1	Laba Bersih (Surplus/Defisit)	Rp 116.877.545.524,86	Rp (128.110.105.436,39)
2	Pendapatan	Rp 497.337.902.804,39	Rp 298.198.587.023,13
3	Aset Lancar	Rp 574.052.641.290,41	Rp 504.982.132.603,52
4	Kewajiban Lancar	Rp 68.907.639.280,08	Rp 109.872.690.840,87
5	Piutang Usaha	Rp 117.116.049.503,40	Rp 111.853.406.955,19
6	Total Aset	Rp 574.052.641.290,41	Rp 504.982.132.603,52
7	Total Kewajiban	Rp 68.907.639.280,08	Rp 109.872.690.840,87
8	Biaya Operasional	Rp 386.460.357.279,53	Rp 426.308.692.459,52

Sumber : Data Olahan, 2025

Data laporan keuangan dipilih karena bersifat kuantitatif, objektif, dan mencerminkan kondisi riil keuangan rumah sakit. Informasi ini memungkinkan dilakukannya analisis rasio keuangan secara terukur untuk menilai kinerja dari perspektif *Balanced Scorecard*.

Dengan membandingkan dua tahun berturut-turut, dapat dilihat kecenderungan perbaikan atau penurunan kinerja keuangan rumah sakit. Analisis ini juga memberikan dasar yang kuat untuk menyusun rekomendasi manajerial yang relevan bagi pihak rumah sakit. Adapaun perhitungan dan analisis rasio keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 4.

Indikator	Rumus	Nilai				Hasil	
		2023		2024		2023	2024
Profit Margin (%)	(Laba Bersih / Pendapatan) × 100	Laba Bersih		Pendapatan		23,50	-42,96
		Rp 116.877.545.525	-Rp 128.110.105.436	Rp 497.337.902.804	Rp 298.198.827.023		
Current Ratio (Kali)	Aset Lancar / Kewajiban Lancar	Aset Lancar		Kewajiban Lancar		8,33	4,60
		Rp 574.063.985.383	Rp 504.996.175.803	Rp 68.907.639.280	Rp 109.879.349.869		
Collection Period (Hari)	(Piutang Usaha / Pendapatan) × 365	Piutang Usaha		Pendapatan		85,95	136,91
		Rp 117.116.049.503	Rp 111.853.406.955	Rp 497.337.902.804	Rp 298.198.587.023		
ROI (%)	(Laba Bersih / Total Aset) × 100	Laba Bersih		Total Aset		20,36	-25,37
		Rp 116.877.545.525	-Rp 128.110.105.436	Rp 574.052.641.290	Rp 504.982.132.604		
Debt to Asset Ratio (%)	(Total Kewajiban / Total Aset) × 100	Total Kewajiban					
		Rp 68.907.639.280	Rp 109.879.349.869				
Asset Turnover (kali)	Pendapatan / Total Aset	Pendapatan				0,87	0,59
		Rp 497.337.902.804,39	Rp 298.198.827.023,13				
Cost Recovery Rate (%)	(Pendapatan / Biaya Operasional) × 100			Biaya Operasional		128,69	408,63
				Rp 386.460.357.280	Rp 72.976.051.177		

Tabel 4. Perhitungan Indikator Keuangan *Balanced Scorecard*
Sumber : Data Olahan, 2025

4.2 Analisis Rasio keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard*

4.2.1 Profit Margin

Profit margin digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam menghasilkan laba dari pendapatannya. Pada tahun 2023, RSUD Raden Mattaher mencatat laba bersih Rp 116.877.545.524,86 dari pendapatan Rp 497.337.902.804,39 sehingga menghasilkan margin 23,50%. Namun pada 2024 terjadi defisit Rp 128.110.105.436,39 dengan pendapatan Rp 298.198.587.023,13 sehingga margin turun menjadi -42,96%.

Perbandingan ini menunjukkan pergeseran drastis dari kondisi surplus ke defisit yang cukup besar. Penurunan tajam disebabkan oleh turunnya pendapatan serta meningkatnya biaya operasional. Kondisi ini menandakan adanya ketidakseimbangan keuangan yang mengancam keberlanjutan layanan rumah sakit.

4.2.2 Current Ratio

Current ratio mencerminkan kemampuan aset lancar dalam menutup kewajiban lancar rumah sakit. Tahun 2023 tercatat aset lancar Rp 574.052.641.290,41 dan kewajiban lancar Rp 68.907.639.280,08 dengan rasio 8,33 kali. Pada 2024, aset lancar turun ke Rp 504.982.132.603,52 sementara kewajiban lancar naik menjadi Rp 109.872.690.840,87 sehingga rasio turun menjadi 4,60 kali.

Penurunan lebih dari separuh ini menunjukkan melemahnya likuiditas rumah sakit. Walaupun nilai rasio masih di atas standar minimal, tren menurun mengindikasikan adanya potensi kesulitan dalam melunasi kewajiban jika tidak segera diperbaiki.

4.2.3 Collection Period

Collection period menunjukkan rata-rata waktu yang dibutuhkan rumah sakit untuk menagih piutang dari pendapatannya. Pada 2023, piutang usaha Rp 117.116.049.503,40 terhadap pendapatan Rp 497.337.902.804,39 menghasilkan periode 85,95 hari. Tahun 2024, piutang Rp 111.853.406.955,19 dengan pendapatan Rp 298.198.587.023,13 meningkat menjadi 136,91 hari. Perbandingan ini menunjukkan penagihan piutang semakin lambat sekitar 51 hari. Kondisi tersebut dapat mengganggu arus kas dan mengindikasikan adanya masalah pada sistem administrasi klaim atau manajemen piutang. Hal ini berarti efisiensi pengelolaan piutang perlu segera ditingkatkan.

4.2.4 Return on Investment

ROI mengukur kemampuan total aset rumah sakit dalam menghasilkan laba bersih. Pada tahun 2023, laba bersih Rp 116.877.545.524,86 dibandingkan total aset Rp 574.052.641.290,41 menghasilkan ROI 20,36%. Namun, pada 2024 laba bersih berubah menjadi defisit Rp 128.110.105.436,39 dengan total aset Rp 504.982.132.603,52 sehingga ROI turun drastis menjadi -25,37%.

Perubahan dari positif ke negatif menunjukkan bahwa aset yang dimiliki tidak lagi produktif dalam menghasilkan keuntungan. Perbandingan ini menegaskan bahwa pengelolaan aset belum optimal pada tahun 2024. Kondisi ini harus menjadi perhatian agar aset tidak menjadi beban melainkan sumber pendapatan.

4.2.5 Debt to Asset Ratio

Debt to asset ratio menggambarkan seberapa besar proporsi kewajiban terhadap aset rumah sakit. Tahun 2023, total kewajiban Rp 68.907.639.280,08 dibandingkan total aset Rp 574.052.641.290,41 menghasilkan rasio 12,00%. Tahun 2024, kewajiban naik menjadi Rp 109.872.690.840,87 sementara aset turun ke Rp 504.982.132.603,52 sehingga rasio meningkat menjadi 21,76%. Perbandingan ini menunjukkan adanya kenaikan proporsi utang hampir dua kali lipat. Meskipun rasio masih dalam batas aman, tren kenaikan ini menandakan adanya peningkatan ketergantungan pada kewajiban. Hal ini perlu dikendalikan agar tidak membebani struktur keuangan rumah sakit di masa depan.

4.2.6 Asset Turnover

Asset turnover digunakan untuk menilai seberapa efisien aset digunakan menghasilkan pendapatan. Pada 2023, pendapatan Rp 497.337.902.804,39 terhadap total aset Rp 574.052.641.290,41 menghasilkan rasio 0,87 kali. Pada 2024, pendapatan turun ke Rp 298.198.587.023,13 dengan aset Rp 504.982.132.603,52 sehingga rasio menurun menjadi 0,59 kali. Perbandingan ini menunjukkan adanya penurunan efektivitas pemanfaatan aset. Kondisi ini berarti sebagian aset rumah sakit tidak dimanfaatkan optimal dalam menghasilkan pendapatan. Jika tidak diperbaiki, efisiensi penggunaan aset akan terus melemah.

4.2.7 Cost Recovery Rate

Cost recovery rate mengukur kemampuan pendapatan menutupi biaya operasional rumah sakit. Pada 2023, pendapatan Rp 497.337.902.804,39 dengan biaya operasional Rp 386.460.357.279,53 menghasilkan CRR 128,69%. Sementara pada 2024, pendapatan Rp 298.198.587.023,13 dibandingkan biaya operasional Rp 426.308.692.459,52 menurun menjadi 69,95%.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa jika pada 2023 pendapatan masih cukup untuk menutup biaya, maka pada 2024 pendapatan bahkan tidak mampu menutupi seluruh beban operasional. Hal ini menandakan adanya defisit struktural yang serius. Situasi ini menuntut perbaikan baik dari sisi peningkatan pendapatan maupun efisiensi biaya.

4.3 Pembahasan

Profit margin pada tahun 2023 sebesar 23,50% menunjukkan bahwa RSUD Raden Mattaher mampu menghasilkan keuntungan dari pendapatannya. Namun, pada tahun 2024 *profit margin* anjlok menjadi -42,96% yang berarti setiap rupiah pendapatan justru menimbulkan kerugian akibat menurunnya pendapatan dan meningkatnya biaya operasional. Hal ini memperlihatkan adanya ketidakseimbangan struktural antara penerimaan dan pengeluaran, sekaligus menjadi bukti bahwa strategi keuangan belum berjalan efektif.

Perubahan yang cukup signifikan juga terlihat pada indikator likuiditas. *Current ratio* turun dari 8,33 kali pada 2023 menjadi 4,60 kali pada 2024. Meskipun masih cukup likuid untuk menutup kewajiban jangka pendek, tren penurunan ini perlu diwaspadai agar tidak menimbulkan kesulitan kas di masa depan. Kondisi ini diperparah dengan meningkatnya *collection period* dari 85,95 hari menjadi 136,91 hari, yang menandakan keterlambatan penagihan piutang dan memperlambat arus kas, terutama terkait klaim BPJS.

Dari sisi profitabilitas, *Return on Investment* (ROI) juga mengalami penurunan tajam. Pada 2023 ROI tercatat sebesar 20,36%, namun pada 2024 berubah menjadi -25,37%. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan aset belum optimal dan gagal menghasilkan pengembalian. Sementara itu, *Debt to Asset Ratio* (DAR) meningkat dari 12,00% menjadi 21,76%, yang menandakan ketergantungan pada utang semakin besar. Walaupun masih dalam batas wajar, tren ini dapat menekan fleksibilitas keuangan jangka panjang jika tidak diantisipasi.

Efisiensi pemanfaatan aset pun melemah. *Asset turnover* menurun dari 0,87 kali pada 2023 menjadi 0,59 kali pada 2024, menandakan sebagian aset belum digunakan secara maksimal untuk menghasilkan pendapatan. Kondisi ini sejalan dengan penurunan *Cost Recovery Rate* (CRR) yang semula 128,69% pada 2023 menjadi 69,95% pada 2024. Artinya, pendapatan hanya mampu menutup sekitar dua pertiga biaya operasional sehingga menimbulkan defisit struktural yang serius.

Secara keseluruhan, hampir seluruh rasio keuangan menunjukkan tren memburuk dari 2023 ke 2024. Hal ini menegaskan adanya kelemahan serius dalam pengelolaan keuangan rumah sakit. Temuan ini selaras dengan konsep *Balanced*

Scorecard yang menempatkan perspektif keuangan sebagai ukuran akhir keberhasilan strategi. Meskipun aset dan layanan tersedia, hasil keuangan negatif menunjukkan bahwa strategi operasional pada 2024 belum efektif mendukung pencapaian tujuan finansial.

Namun, ketika kinerja keuangan dibandingkan dengan capaian non-keuangan dalam LKjIP 2024, muncul paradoks. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) justru meningkat dari 80,26 menjadi 86,36, akuntabilitas kinerja (SAKIP) naik dari 69,05 menjadi 70,75 (BB), dan realisasi anggaran menunjukkan efisiensi rata-rata 7,67%. Data ini memperlihatkan bahwa meskipun secara finansial RSUD mengalami pelemahan, dari sisi pelayanan dan tata kelola justru mengalami peningkatan.

Kondisi tersebut sesuai dengan teori *Balanced Scorecard* yang menekankan bahwa perspektif keuangan merupakan *lagging indicator*, sedangkan kepuasan masyarakat adalah *leading indicator* yang menggambarkan keberhasilan pelayanan meski belum berdampak langsung pada hasil finansial. Fenomena ini juga didukung penelitian terdahulu pada rumah sakit BLUD, di mana pelayanan publik meningkat tetapi kendala keuangan tetap terjadi akibat lambatnya pencairan klaim BPJS.

Dengan demikian, tantangan utama bagi RSUD Raden Mattaher adalah menjaga keberlanjutan finansial agar status BLUD tetap efektif. Jika pendapatan terus gagal menutup biaya operasional, fleksibilitas anggaran akan kehilangan makna dan dapat mengancam kualitas pelayanan, kesejahteraan pegawai, serta keberlanjutan operasional. Untuk itu, strategi perbaikan perlu difokuskan pada efisiensi biaya, percepatan penagihan piutang, diversifikasi pendapatan non-BPJS, serta optimalisasi aset, sehingga rumah sakit mampu menjaga kepuasan masyarakat sekaligus memperkuat kinerja keuangan demi keberlanjutan layanan.

5. KESIMPULAN

Hasil analisis kinerja keuangan RSUD Raden Mattaher tahun 2023–2024 dengan *Balanced Scorecard* perspektif keuangan menunjukkan penurunan hampir di semua indikator. *Profit Margin* menurun dari 23,50% menjadi -42,96%; *Current Ratio* dari 8,33 kali menjadi 4,60 kali; *Collection Period* meningkat dari 85,95 hari menjadi 136,91 hari; ROI dari 20,36% menjadi -25,37%; DAR naik dari 12,00% menjadi

21,76%; *Asset Turnover* menurun dari 0,87 kali menjadi 0,59 kali; serta CRR turun dari 128,69% menjadi 69,95%. Secara umum, tahun 2023 masih sehat, namun pada 2024 rumah sakit menghadapi defisit struktural serius.

Penelitian ini memiliki implikasi penting. Bagi manajemen, hasil dapat dijadikan dasar menyusun strategi keuangan melalui efisiensi biaya, percepatan penagihan, dan peningkatan pendapatan non-BPJS. Bagi pemerintah daerah, penelitian ini menegaskan bahwa fleksibilitas BLUD tidak menjamin kesehatan finansial tanpa manajemen efektif. Secara akademik, penelitian memperkuat relevansi *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur menyeluruh kinerja rumah sakit.

Tentunya penelitian ini memiliki keterbatasan seperti periode data hanya dua tahun sehingga belum menggambarkan tren jangka panjang, fokus hanya pada perspektif keuangan tanpa mencakup perspektif lain, dan ketergantungan pada akurasi laporan keuangan resmi. Sehingga, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas periode penelitian, menggunakan seluruh perspektif *Balanced Scorecard*, serta melakukan studi perbandingan antar-BLUD.

DAFTAR REFERENSI

- Adriansyah, A., Tanjung, S. F., Fitria, F., & Wijaya, R. S. (2023). Pengukuran Kinerja Finansial dan Non Financial dengan Pendekatan BSC Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Di Sumatera Barat. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 25(1), 207–221. <https://doi.org/10.47233/jebd.v25i1.628>
- Ali Ahmadi. (2024). *BPK Serahkan Laporan Hasil Pemeriksaan Keuangan 2023, Provinsi Jambi Raih Opini WTP untuk Kedua Belas Kalinya*. Jambi One.Com. https://www.jambione.com/megapolitan/1364791725/bpk-serahkan-laporan-hasil-pemeriksaan-keuangan-2023-provinsi-jambi-raih-opini-wtp-untuk-kedua-belas-kalinya?utm_source=.com
- Azazi, A., Tanjungpura, M. U., Tanjungpura, B. U., & Keuangan, K. (2020). Analisis Kinerja Keuangan lain Pontianak Tahun 2014-2018 Berdasarkan Pendekatan Balance. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 08(01), 1–17.
- Azis, A. D., Sari, M. I., & Maulana, H. (2022). Analisis dan Implementasi Pengukuran Kinerja Perusahaan Jasa Logistik Berdasarkan

- Balanced Scorecard. *Al-Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan*, 7(1), 87-99.
- Dwi Prastowo, R. J. (2002). *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi, Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. <http://pustaka.stiema.ac.id>
- Harningrum, Y. L., & Aisyah, M. N. (2021). Performance Measurement Analysis Using Balance Scorecard In Dr. H. Soewondo Kendal Hospital. *Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 10(1), 71–81.
- 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>
- Kasmir. (2017). *Analisis Laporan Keuangan Edisi Pertama. Cetakan Kesepuluh*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Kawengian, N., Ilat, V., & Pinatik, S. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada PT Casa Diva Manado. *Jurnal Lppm Bidang Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum*, 08(01), 71–82.
- Kurniawati, A., S, A. I., & Widjajanti, K. (2023). Analisa kinerja RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan metode balance scorecard. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(3), 306–318.
- Mahdi Ahmed, Azni Idris, S. R. S. O., P A Wheeler, Rome, L. de, Abu-zahra, T. R., Ta, R. A., Arabiyat, A. R., Mikkelsen, R. L., United States Environment Protection Agency, Risse, M., Afriyansyah, B., Zghair, H., Ali, A., Adhikari, B. K., Barrington, S., Martinez, J., King, S., Agamuthu, P., Fauziah, S. H., Hue, N. V, ... Khalil, M. S. (2011). Sejarah Rumah Sakit Umum Raden Mattaher Jambi. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2(1), 20–29. http://dx.doi.org/10.1080/10962247.2015.1083913%0Ahttps://doi.org/10.1080/10962247.2015.1083913%0Ahttp://inpressco.com/category/ijcet%0Awww.eijst.org.uk%0Ahttp://mafiadoc.com/sustainable-management-of-wet-market-waste-citeseerx_5b6de990097c470f468b45ef.h
- Mamduh M Hanafi, A. H. (2007). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta:UPP STIM YKPN.
- Masriah, I., & Sion, O. (2021). Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Melalui Analisis Kinerja Perawat Dengan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 8(1), 30–39. <https://doi.org/10.32493/inovasi.v8i1.p30-41.11491>
- Mattaher, R. R. (2020). *LAPORAN KEUANGAN RSUD Raden Mattaher TAHUN ANGGARAN 2020*.
- Mattaher, R. R., & Keuangan, P. P. L. (2021). *Laporan Keuangan RSUD Raden Mattaher Tahun 2021*.
- Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022). Application of the *Balanced Scorecard* as a Benchmark for Hospital Performance. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*, 10(1), 36–42. <https://doi.org/10.33560/jmiki.v10i1.379>
- Munawir, S. u. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Liberty Yogyakarta; Liberty Yogyakarta.
- Nurman, A., Umar, U., & Fahlia, F. (2024). Analisis Implementasi Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Asy-Syifa Sumbawa Barat dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1897–1903. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3900>
- Putri Citradika, D., & Satrio, D. (2021). Implementasi *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. *Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(1), 38–46. <https://doi.org/10.55686/ristek.v6i1.108>
- Rinawati, Y. (2024). Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja di Rumah Sakit Islam Aminah Blitar. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi*, 6(4), 343–354.
- Solikhah, R., & Siswanto. (2020). Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta Pdhi. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 7(1), 1–14.
- Sriyani Windarti, Ekawaty, D., Perdana Poetra, R., & Mangindara. (2022). Pelatihan Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di RSIA Sitti Khadijah 1 Muhammadiyah Cabang Makassar. *Pengabdian Kepada Masyarakat Politeknik Piksi Ganesha*, 2(2), 105–112. <https://doi.org/10.56689/padma.v2i2.709>