

**FINANCIAL PERFORMANCE OF REGIONAL PUBLIC HOSPITALS  
NORTH CENTRAL TIMOR**

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA**

<sup>1</sup>Paulina Rosna Dewi Redjo  
[dewiredjo@unimor.ac.id](mailto:dewiredjo@unimor.ac.id)

<sup>2</sup>Destin Alfianika Maharani  
[destinmaharani@gmail.com](mailto:destinmaharani@gmail.com)

<sup>1</sup>Universitas Timor

<sup>2</sup>Universitas Purbalingga

**Abstract**

*The public sector can be understood as an entity whose activities are related to efforts to produce public goods and services in order to fulfill public needs and rights. Kefamenanu Regional Hospital as a public sector institution and also as a Government Regional Hospital located in the RDTL border area plays an important role in providing adequate health services for the community. One of the determining factors for the success of Kefamenanu Hospital management in providing adequate and adequate facilities is financial conditions that are also adequate and healthy. In this case, good financial management by RSUD management is the key to success. In this research, the approach used to measure RSUD financial performance is the Balanced Scorecard. Financial performance in the 2020-2021 period is measured using Value For Money analysis which is measured using 4 ratios, namely the profitability ratio, efficiency ratio and effectiveness ratio. From this financial perspective, in general, Kefamenanu Hospital, seen from the profitability ratio value, is said to be good, the efficiency ratio value is categorized as less efficient, and the effectiveness ratio value is categorized as effective.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Financial Performance, RSUD Financial Reports*

**Abstrak**

Sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. RSUD Kefamenanu sebagai salah satu lembaga sektor publik dan juga sebagai RSUD Pemerintah yang berada pada wilayah perbatasan RDTL berperan penting dalam menyediakan layanan kesehatan yang memadai bagi masyarakat. Salah satu faktor penentu keberhasilan manajemen RSUD Kefamenanu dalam penyediaan fasilitas yang layak dan memadai tersebut adalah kondisi keuangan yang juga memadai dan sehat. Dalam hal ini pengelolaan keuangan yang baik oleh manajemen RSUD menjadi kunci keberhasilannya. Pada penelitian ini pendekatan yang dipakai untuk mengukur kinerja keuangan RSUD adalah *Balanced Scorecard*. Kinerja keuangan pada periode tahun 2020-2021 diukur menggunakan analisis Value For Money yang diukur menggunakan 4 rasio yaitu rasio rentabilitas, rasio efisiensi, dan rasio efektifitas. Dari perspektif keuangan ini, secara umum RSUD Kefamenanu dilihat dari nilai rasio rentabilitas dikatakan baik, nilai rasio efisiensi dikategorikan kurang efisien, dan nilai rasio efektifitas dikategorikan efektif.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Kinerja Keuangan, Laporan Keuangan RSUD*

**PENDAHULUAN**

Rumah sakit merupakan lembaga pelayanan kesehatan sekaligus sebagai entitas yang bertanggung jawab kepada shareholder dan stakeholder harus cermat dalam menyikapi perubahan-perubahan yang diakibatkan oleh adanya kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, serta tingkat persaingan yang ada yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang semakin kritis dalam memilih pelayanan kesehatan (Redjo, 2023)<sup>1</sup>. Dari segi pelayanan, rumah sakit merupakan organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan secara medis (Redjo, 2023)<sup>1</sup>. Istilah “sektor publik” sendiri memiliki pengertian bermacam-macam (Mardiasmo, 2012)<sup>2</sup>. Berdasarkan sudut pandang ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik (Sibarani, 2012)<sup>3</sup>. Pemenuhan hak publik

terutama di bidang kesehatan berupa pelayanan jasa kesehatan menuntut rumah sakit agar mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berfokus pada keinginan pelanggan (pasien) tersebut (Anggraini, 2014)<sup>4</sup>.

Rumah Sakit Umum Daerah Kefamenanu merupakan satu-satunya rumah sakit pemerintah pada Kabupaten Timor Tengah Utara sebagai penyedia pelayanan kesehatan di Kota Kefamenanu dan sekitarnya (Redjo, 2023)<sup>1</sup>. Hadirnya rumah sakit swasta Leona di Kabupaten TTU secara langsung memaksa RSUD Kefamenanu untuk meningkatkan pelayanan agar tidak kehilangan kredibilitas dari masyarakat. RSUD Kefamenanu dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas bagi masyarakat dengan menyusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang diselesaikan dalam bentuk rencana strategis (Redjo, 2023)<sup>1</sup>. Kinerja keuangan adalah hasil akhir yang diperoleh berdasarkan tingkat efisiensi, efektivitas, pertumbuhan, dan ekonomi (Manane 2021). Hal ini mengharuskan rumah sakit untuk selalu rutin melakukan pengukuran kinerja. Salah satu indikator penentu pengukuran kinerja yang dilakukan adalah melalui perspektif keuangan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Menurut Suryani (2015)<sup>5</sup> *balanced scorecard* memfokuskan perwujudan misi, visi, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan inisiatif strategi di perspektif customer, proses bisnis internal dan learning & growth. Dari ketiga perspektif inilah pemacu kinerja keuangan berada (Kaplan, 1996)<sup>6</sup>. Dari perspektif keuangan, mendapatkan profit yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya dipandang sebagai tujuan perusahaan. Perusahaan juga harus mampu bersaing dengan kompetitif dengan perusahaan lain. Secara umum, perspektif keuangan adalah bagaimana *stakeholder* perusahaan memiliki rencana untuk meningkatkan pertumbuhan pendapatan perusahaan, penanganan risiko dan meningkatkan keuntungan perusahaan (Kaplan dan Norton: 1996)<sup>7</sup>

## METODE

Instrumen pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced scorecard* pada umumnya sama dengan pengukuran kinerja pada perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai pendekatannya. Pengukuran Kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan pada empat perspektif, namun pada penelitian ini hanya berfokus pada performa keuangan. Perspektif Keuangan dalam penerapannya digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit berdasarkan aspek keuangan. Perspektif Keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan.

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan, antara lain:

### 1. *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan/rumah sakit dalam menghasilkan net income (Laba bersih) dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan/rumah sakit yang bersangkutan untuk mengetahui efisiensi suatu perusahaan.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

### 2. *Return on Investment* (ROI)

Tingkat Pengembalian Investasi dari pendapatan operasional atau yang biasanya disebut ROI

yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih (Dahniar, 2015)<sup>8</sup>.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

ROI dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

### 3. Tingkat Efisiensi (*Rasio Efisiensi*)

Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan (Mahsun : 2013)<sup>9</sup>. Apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampau besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai, hal ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan.

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{\text{realisasi biaya untuk memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100 \%$$

Kriteria Efisiensi yaitu :

**Tabel 1. Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan (Halim : 2007)<sup>10</sup>**

Kriteria Efisiensi	Keterangan
>100%	Tidak Efisien
90,01%-100%	Kurang Efisien
80,01%-90%	Cukup Efisien
60,01%-80%	Efisien
<60%	Sangat Efisien

Rasio Efisiensi dinilai kurang baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator tingkat Efisiensi mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan karena semakin kecil hasil yang diperoleh menunjukkan tingkat efisiensi yang baik.

### 4. Rasio Efektivitas

Efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan (Mahsun : 2013)<sup>9</sup>. Ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Rasio efektivitas untuk mengukur output dari organisasi sektor publik terhadap target-target pendapatan sektor publik.

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi pendapatan}}{\text{Target pendapatan}} \times 100 \%$$

Kriteria Efektivitas yaitu :

Tabel 2. Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan (Halim : 2007)<sup>10</sup>

Kriteria Efektivitas	Keterangan
>100%	Sangat Efektif
90,01 %-100%	Efektif
80,01%-90%	Cukup Efektif
60,01%-80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Rasio Efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator Rasio Efektivitas mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

## PEMBAHASAN

### 1. NPM (*Net Profit Margin*)

Indikator NPM (*Net Profit Margin*) digunakan untuk melihat besar kecilnya laba bersih dalam kaitannya terhadap penjualan/pendapatan untuk mengetahui efisiensi rumah sakit dimana semakin tinggi NPM, maka akan semakin baik pula operasi perusahaan.

Tabel 3 Tabel Pengukuran NPM *Net Profit Margin*)

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pendapatan (Rp)	NPM	Naik
2020	(2.290.302.709,96)	39.708.903.718.	-5,77	1,36 %
2021	(1.636.299.484)	37.133.753.221,55	-4,41%	

Sumber: LAI RSUD Kefamenanu.

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat tingkat NPM (*Net Profit Margin*) dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami Peningkatan sebesar 1,36%, dimana hasil perhitungan NPM pada tahun 2020 sebesar -5,77% dan meningkat menjadi -4,41% pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari NPM (*Net Profit Margin*) dapat dikatakan “baik” karena mengalami peningkatan.

### 2. ROI (*Return On Investment*)

Indikator ROI (*Return On Investment*) bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang dihasilkan oleh rumah sakit yang diukur dengan membagi persentase laba bersih dengan aktiva atau dengan kata lain untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Indikator Ini diukur dengan membandingkan laba bersih yang dihasilkan rumah sakit dengan total aset yang dimiliki rumah sakit. Perhitungan ROI yang dihasilkan yaitu:

Tabel 4. Pengukuran ROI (*Return On Investment*)

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	ROI	Naik
2020	(2.290.302.709,96)	46.223.890.977,75	-4,95%	2,24%
2021	(1.636.299.484)	59.249.463.382,06	-2,71%	

Sumber: LAI RSUD Kefamenanu.

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat ROI (*Return On Investment*) dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami Peningkatan sebesar 2,24% dimana hasil perhitungan ROI pada tahun 2020 sebesar -4,95 dan pada tahun 2021 meningkat menjadi -2,71%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari ROI (*Return On Investment*) dapat dikatakan “baik” karena ada peningkatan sebesar 2,24%.

### 3. Rasio Efisiensi

Pengukuran rasio efisiensi bertujuan untuk melihat penurunan biaya operasi yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dalam hubungan dengan pendapatan yang digunakan.

**Tabel 5. Tabel Pengukuran Rasio Efisiensi**

Tahun	Realisasi Pendapatan	Realisasi Biaya	(Biaya / Realisasi Pendapatan) x100%	Turun
2020	Rp. 10.288.232.681,55	Rp. 20.923.428.010	203,4 % (tidak efisien)	turun
2021	Rp. 17.923.935.083,64	Rp. 17.149.047.423	95,68 % (kurang efisien)	

Sumber: LAI RSUD Kefamenanu.

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 5 tersebut, dapat dilihat Rasio Efisiensi dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami perkembangan yang baik, hal ini karena Rasio Efisiensi yang dihasilkan rumah sakit mengalami penurunan sebesar 107,72 % dimana hasil perhitungan rasio efisiensi pada tahun 2020 sebesar 203,4 % dan menurun 95,68 % pada tahun 2021. Secara keseluruhan hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari Rasio Efisiensi dapat dikatakan baik. Namun secara parsial penilaian kinerja terhadap RSUD kefamenanu dilihat dari rasio efisiensi pada tahun 2020 tidak efisien dan pada tahun 2021 meningkat menjadi kurang efisien. Hal ini disebabkan karena biaya yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan dengan realisasi pendapatannya.

### 4. Rasio Efektivitas

Pengukuran Rasio Efektivitas berkaitan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan, selain itu rasio ini juga menggambarkan kemampuan rumah sakit dalam upaya mencapai target-target yang telah ditetapkan dalam hal pendapatan. Dengandemikian ukuran aktivitas dapat dikatakan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai.

**Tabel 6. Pengukuran Rasio Efektivitas**

Tahun	Realisasi Pendapatan	Target Pendapatan	$\frac{\text{Realisasi pendapatan}}{\text{Target pendapatan}} \times 100\%$	Turun
2020	Rp. 10.288.232.681,55	Rp. 12.500.000.000	82, 31 % (cukup efektif)	naik
2021	Rp. 17.923.935.083,64	Rp. 8.205.177.945	218,45 % (sangat efektif)	

Sumber: LAI RSUD Kefamenanu.

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 6, dapat dilihat Rasio Efektivitas dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar 136,14 % dimana hasil perhitungan rasio efektifitas pada tahun 2020 sebesar 82,31% dan meningkat pada tahun 2021 menjadi 218,45%. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari Rasio Efektivitas pada tahun 2020 dapat dikatakan cukup efektif dan meningkat menjadi sangat efektif pada tahun 2021.

## SIMPULAN

Kinerja keuangan pada periode tahun 2020-2021 diukur menggunakan analisis *Value For Money* yang diukur menggunakan 4 rasio yaitu NPM, ROI, efisiensi dan rasio efektifitas. Hasil pengukuran kinerja keuangan RSUD Kefamenanu melalui rasio NPM dan ROI dikategorikan baik yang ditunjukkan oleh peningkatan nilai NPM sebesar 1,46 % dan nilai ROI sebesar 2,24 %. Sejalan dengan peningkatan pencapaian NPM dan ROI, rasio efektivitas RSUD Kefamenanu peningkatan pesat yaitu sebesar 82,31 %. RSUD Kefamenanu berhasil meningkatkan pendapatan melampaui target yang ditetapkan, namun bertolak belakang dengan hasil tersebut kinerja RSUD kefamenanu melalui rasio efisiensi masih harus dibenahi karena biaya yang dikeluarkan masih lebih besar dibandingkan dengan realisasi pendapatannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Rosna, P., Redjo, D. & Kase, M. S. Measurement of Hospital Performance in the Border Region of Timor Leste through Customer Satisfaction Aspects Pengukuran Kinerja Rumah Sakit di Wilayah Perbatasan Timor Leste melalui Aspek Kepuasan Pelanggan. **14**, 468–477 (2023).
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. (Andi Jogjakarta, 2002).
- Manane, D. R. (2021). ANALISIS KINERJA PAJAK DAERAH DARI ASPEK RASIO EFEKTIVITAS DAN RASIO PERTUMBUHAN DI KABUPATEN TIMOR TENGAH UTARA. *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(1), 24–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.32938/ie.v3i1>
- Sibarani, A. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA POLDA BENGKULU. 79–96 (2012).
- Anggraini, S. T. PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Dr.HARJONO PONOROGO. *J. Akunt. dan Pendidik*. **3**, (2014).
- Yulana Tri Suryani. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN RUMAH SAKIT. *J. Ilmu dan Ris. Akunatansi* **5**, 1–15 (2016).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard (Alih bahasa R. Peter dan Pasla, Yosi)*. (Erlangga, 1996).
- Kaplan S. Robert & Norton, D. P. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. (Erlangga, 2000).
- Dahniar, S. Kinerja Puskesmas Tanjung Selor kabupaten Bulungan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. in *Tesis* (2015).
- Mahsun, M. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. (BPFE, 2013).
- Halim, A. *Akunatansi Manajemen*. (BPFE).