

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT DAERAH MADANI PALU

Ririn Parmita

(Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Tadulako)

Abstract

This study aims to analyze the performance of a customer perspective, financial perspective, internal business perspective and learning and growth perspective. Respondents in this study for the customer's perspective is the patient or family as much as 97 people and for internal business perspective and learning and growth perspective is the Regional Hospital Madani employees 82 people, the sampling technique used is proportional random sampling method. Methods of data analysis in this research is to use the financial perspective by using financial ratio analysis, and for the customer perspective, internal business process and learning and growth perspective using frequency distribution data analysis. Results of performance measurement balanced scorecard at the Regional Hospital overall Madani reached a score of 0.8. The rating scale is based on the Regional Hospital Madani included in both categories despite the performance of each perspective is not maximized. Results of this study demonstrate and encourage the use of the balanced scorecard measurement of the organization with each organization to provide an overview of an organization's performance is more complete and kompherensif.

Keywords: *Balanced Scorecard, Hospital*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan atau insentif pada perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi juga non keuangan.

Upaya untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan menghasilkan suatu *Balanced Scorecard*, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap

mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang akan datang.

Balanced Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karena di ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau artificial) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (sustainable). (Kaplan dan Norton, 2001). *Balanced Scorecard* juga menjadi salah satu pengukuran kinerja yang diminati untuk diterapkan oleh banyak perusahaan di dunia. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi pengukuran kinerja, tetapi juga ,menjadi “sistem manajemen strategi”.

Balanced Scorecard yang dalam penilaian kinerjanya, tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada entitas yang tidak hanya mencari keuntungan atau laba semata. Menurut Kaplan dan Norton (2001:7),

walaupun focus dan aplikasi awal *Balanced Scorecard* adalah sector swasta (entitas pencari laba), peluang scorecard untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen entitas pemerintahan dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar.

Rumah sakit sebagai salah satu jenis BLU yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat dan menurut Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28H ayat (1) setiap orang berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, ketersediaan pelayanan kesehatan yang merata, bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pasien merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit. Hal ini berarti bahwa rumah sakit dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut tentu saja rumah sakit harus didukung oleh dana, sumber daya manusia yang bermutu dan professional serta peralatan yang memadai.

Rumah Sakit Daerah Madani merupakan satu-satunya Rumah Sakit yang memberikan pelayanan umum dan pelayanan kesehatan jiwa. Rumah Sakit Daerah Madani milik pemerintah Provinsi Sulawesi Tengah yang terletak di Kelurahan Mamboero dan berdasarkan Keputusan Gubernur Sulawesi Tengah Nomor : 900 / 695 / RSD MADANI – G.ST / 2010 tanggal 27 Desember 2010, RSD Madani ditetapkan sebagai satuan kerja yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah atau BLUD secara penuh. Rumah sakit daerah Madani menyelenggarakan berbagai pelayanan kesehatan antara lain pelayanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat dan pelayanan pendukung lainnya. sebagai salah satu penyelenggara pelayanan kesehatan, Rumah Sakit Daerah Madani tak lepas dari tuntutan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat sehingga pasien merasa puas terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan. Apalagi dengan ditetapkannya Rumah Sakit Daerah Madani sebagai Badan Layanan Umum Daerah Penuh maka Rumah Sakit

Daerah Madani memiliki kesempatan yang lebih luas dalam mengelola keuangan secara mandiri untuk meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan. Hasil penilaian masing-masing perspektif pada Rumah Sakit Daerah Madani tahun 2014 adalah sebesar 68,95 dari nilai maksimum 100 atau dengan tingkat kesehatan “sehat”.

Dari hasil kinerja Rumah Sakit Daerah Madani dengan menggunakan *balanced scorecard* diatas, belum terlihat bahwa masing-masing perspektif dapat mendalami masalah yang ada dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan atau pegawai agar dapat mengetahui kepuasan pelanggan terhadap Rumah Sakit Daerah Madani Palu, Artinya bahwa hasil kinerja ini melihat seberapa besar kunjungan pasien kerumah sakit, kecepatan pelayanan dan juga penggunaan tempat tidur dan lain – lain, tanpa melihat hal-hal apa saja yang membuat mereka untuk tetap bertahan dan juga hal-hal yang masih kurang. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan peneliti yaitu dengan menggunakan variabel-variabel yang penting dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan dan karyawan, untuk memberikan informasi yang lebih akurat sebagai hal-hal yang penting untuk dijadikan suatu acuan terhadap Rumah Sakit Daerah Madani. Dengan informasi tersebut maka pihak manajemen RSD Madani dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sehingga pimpinan dapat memperbaiki kinerjanya diperiode-periode berikutnya.

Melihat fenomena tersebut diatas, maka penulis memilih menggunakan alternatif pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Daerah Madani di Provinsi Sulawesi Tengah yang lebih kompherensif, dan akurat, dan memeberikan informasi kepada pihak rumah sakit secara lebih jelas.

Balanced Scorecard

Nawira dalam (Kaplan dan Norton 2001:1) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *Balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *Scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Selanjutnya Nawira (Mulyadi 2001:1) mendefinisikan *Balanced Scorecard* berdasarkan asal katanya yaitu *Balanced* (seimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Pengertian *Balanced Scorecard* menurut asal katanya adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata *berimbang* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan haruslah mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Selain dituntut untuk memuaskan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan (Kaplan & Norton, 2000).

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk mempertahankan pelanggan adalah dengan melakukan tindak lanjut komplain dari pelanggan dengan baik. Upaya tindak lanjut komplain yang cepat dan efektif dapat mempertahankan sebagian diantara para pelanggan yang tidak puas sebelum mereka beralih pemasok dan meminimalkan kemungkinan terulangnya kembali masalah yang sama di kemudian hari. Retensi pelanggan yang dilandasi kemampuan membangun orientasi pelanggan dapat memberikan manfaat salah satunya adalah terciptanya loyalitas pelanggan d. Kepuasan pelanggan, memenuhi tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan kinerja spesifik seperti kualitas, layanan, atau kehandalan pengiriman tepat waktu.

Menurut Mahmudi (2005:92) Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut.

Pengukuran kepuasan pelanggan menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi. Kepuasan pelanggan menurut teori *service quality* dari Valerie Zaithamal dipengaruhi oleh lima dimensi yaitu:

1. *Tangibel*. Dimensi ini merupakan berbagai fasilitas yang dapat dilihat dan digunakan perusahaan dalam upaya memenuhi kepuasan pelanggan, seperti:
 - a) Bangunan gedung/kantor
 - b) Peralatan yang dimiliki perusahaan
 - c) Penampilan karyawan/ petugas perusahaan
 - d) Usaha dalam mempromosikan perusahaan
2. *Reliability*. Merupakan kehandalan karyawan/petugas dalam melayani pelanggan sesuai yang dijanjikan, seperti:

- a) Kemampuan dalam menepati janji
 - b) Kemampuan dalam memecahkan masalah pelanggan
 - c) Kemampuan dalam memberikan pelayanan pertama yang baik
 - d) Tidak melakukan kesalahan yang berarti
3. *Responsiveness*. Dimensi ini dimaksudkan sebagai sikap tanggap, mau mendengarkan, merespon pelanggan dalam usaha memuaskan pelanggan, seperti:
- a) Kemampuan perusahaan untuk memberikan informasi secara tepat
 - b) Berusaha memberikan pelayanan dengan segera ketika diperlukan
 - c) Berusaha memberikan pertolongan kepada pelanggan
 - d) Tidak menunjukkan sikap sok sibuk
4. *Assurance*. Rasa aman/kenyamanan dirasakan atau diterima pelanggan, meliputi:
- a) Kredibilitas perusahaan
 - b) Perusahaan menghargai bisnis pelanggan
 - c) Memperlakukan pelanggan secara sopan santun
 - d) Karyawan memiliki pengetahuan di bidangnya
5. *Emphaty*
- a) Karyawan mampu memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada pelanggan
 - b) Perusahaan mengerti kemampuan dan keinginan pelanggan
 - c) Kenyamanan jam operasional perusahaan bagi pelanggan
 - d) Mempelajari kebutuhan pelanggan sebelum mengambil tindakan apapun

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perlu identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi. Ukuran proses bisnis internal; berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Pendekatan *balanced scorecard* pada

umumnya akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan dan finansial. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional berfokus pada pendekatan proses bisnis pada saat ini. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial (Gasperz, 2002:19).

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Aspek ketiga yang menjadi unsur pengukuran kinerja organisasi dalam model *balanced scorecard* adalah proses pembelajaran dan pertumbuhan. Jika tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, maka tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

Perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang dapat menurunkan citra perusahaan dimata pelanggan, sebaiknya karyawan baru yang tidak terlatih, tidak memiliki komitmen, tidak memiliki kompetensi untuk menjawab pertanyaan pelanggan jangan dipekerjakan secara langsung untuk berhadapan dengan pelanggan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya kekayaan perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan sinergi dari penggabungan berbagai sumber daya (Kaplan & Norton, 2000). Selain itu menurut (Gasperz, 2011) tujuan – tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendalian untuk mencapai keunggulan *outcome* dalam ketiga

perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal. Karyawan akan memberikan komitmennya bila ia merasakan ikatan emosional dengan suatu perusahaan.

Perspektif Keuangan

Tema-tema strategis (*strategic themes*) untuk perspektif finansial yang umum ditampilkan pada tahap ketiga dari siklus bisnis adalah: pertumbuhan dan keberagaman sumber penerimaan, reduksi biaya dan/atau peningkatan produktifitas, dan utilisasi aset dan/atau strategi investasi (Gasperz, 2005). Pada perspektif finansial manajemen rumah sakit, menurut Sabarguna (2007:29), pada dasarnya penghematan biaya secara otomatis harus sudah menjadi bagian dari pelaksanaan pelayanan dan merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dari sisi keuangan. Adapun pelaksanaan biaya di rumah sakit perlu melalui empat tahapan yaitu kesadaran biaya, pemantauan biaya, manajemen biaya, dan hadiah biaya. Hal tersebut biasanya dilakukan rumah sakit yang sedang berusaha meningkatkan jumlah pasien melalui upaya pemasaran yang sedang dilakukan dapat secara simultan mengadakan penghematan sehingga akan memperoleh nilai tambah yang lebih besar untuk lebih memacu pengembangan rumah sakit.

Menurut Mahmudi (2005:101), Tujuan perspektif keuangan terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian yang ingin mengetahui kinerja RSD Madani dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menganalisis data ordinal dari hasil jawaban kuesioner responden dan data-data

angka (rasio) yang diperoleh dalam pengumpulan data. Setelah data dianalisis, kemudian hasilnya dipaparkan secara deskriptif.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode survey untuk memperoleh data primer secara langsung dari sumber asli. Metode ini merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan atau pernyataan tertulis dan lisan yang memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subjek (responden) untuk memperoleh data yang diinginkan. Penelitian dilaksanakan Rumah Sakit Daerah Madani Palu yang berlokasi di Mambo, Propinsi Sulawesi Tengah. Waktu penelitian ini telah dilaksanakan bulan Desember 2014.

Jumlah sampel yang dapat ditarik sebagai responden dari masing-masing perspektif antara lain perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan masing-masing sampel yaitu perspektif pelanggan berjumlah 97 sampel dan perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berjumlah 82 sampel.

Menghitung interpretasi skor perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan cara: rumus $\text{index \%} = \frac{\text{Total Skor}}{Y} \times 100$. Total skor diperoleh dari total jumlah panelis yang memilih x pilihan angka pada skor likert $Y = \text{Skor tertinggi likert} \times \text{jumlah panelis}$ dan untuk perspektif keuangan menggunakan rasio – rasio keuangan seperti rasio aktifitas, likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan nilai rata-rata diatas, maka dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan

dinilai dari variabel-variabel dengan nilai rata-rata interpretasi skor yaitu 75% yang berarti bahwa pelanggan merasa puas atas semua pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Madani, meskipun masih ada terdapat responden yang kurang puas tetapi mayoritas responden merasa puas atau dapat diberikan skor bahwa perspektif pelanggan dalam hal kepuasan terhadap pelanggan dikategorikan puas.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan nilai rata-rata perspektif proses bisnis internal dapat diketahui bahwa interpretasi skor rata-rata perspektif proses bisnis internal yaitu 75% dengan kategori yaitu setuju. Hal ini bahwa, Rumah sakit Daerah Madani dalam hal pelayanan terhadap pasien dinilai karyawan bahwa semua sarana yang digunakan dalam proses pelayanan terhadap pasien dalam keadaan baik, sehingga dalam hal ini Rumah Sakit Daerah Madani selalu memperhatikan semua peralatan, sarana prasarana dan proses pelayanan dengan baik sehingga dapat membuat Rumah Sakit dapat memenuhi misi Rumah sakit yaitu menyajikan pelayanan kesehatan umum yang holistik berorientasi kebutuhan masyarakat dan mewujudkan manajemen rumah sakit yang kredibel, akuntabel, transparan bertanggung jawab dan adil.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan nilai rata-rata perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diatas maka diketahui Rumah Sakit Daerah Madani dalam variabel kemampuan dan motivasi yaitu dalam kategori setuju, hal ini dikarenakan untuk memotivasi para karyawan Rumah Sakit Daerah Madani selalu bekerja sama dalam tim untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dengan adanya kerja sama tersebut, salah satu motivasi yang ada meskipun dalam pemberian tunjangan masih belum lancar. Seperti yang di kemukakan oleh Ilyas (2002) bahwa reward adalah salah satu bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja yang

dilakukan oleh karyawan, tidak adanya reward dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan berpotensi pada rendahnya komitmen mereka karena komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja yang optimal.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan Rumah Sakit Daerah Madani dilihat dari rasio aktivitas, diperoleh nilai cukup baik. Nilai pada *collection period* dan untuk *total aset turnover* berada pada 36 – 50 hari yang dapat dikategorikan cukup baik, dan untuk *total asset turnover* berada pada 40% - 89% yang dapat dikategorikan cukup baik, karena semakin besar rasio maka semakin baik, untuk *cost recovery rate* diperoleh nilai kurang dari satu atau 0,81 dimana hasil ini mendekati 1 sehingga dapat dikatakan bahwa nilai *cost recovery rate* cukup baik, untuk perputaran persediaan bahwa hasil dari perhitungan tersebut diatas, maka perputaran persediaan Rumah Sakit Daerah Madani sangat baik karena kurang dari 36 kali, dan untuk rasio rentabilitas yaitu 40% dapat dikategorikan baik.

Pembahasan

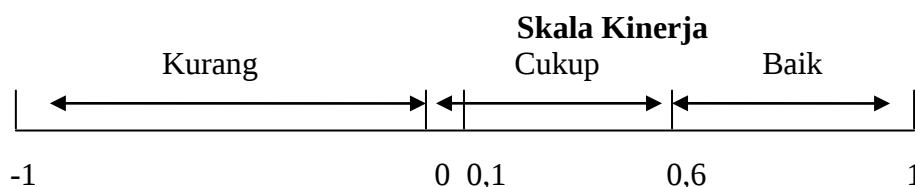
Dapat diketahui hasil dari masing-masing perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Masing-masing perspektif memiliki hasil yang berbeda-beda dari keempat perspektif yang mendapat nilai interpretasi skor tertinggi 76% adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana pada perspektif ini, pegawai dapat dilihat dari variabel kemampuan dan motivasi sehingga Rumah sakit Daerah Madani harus terus meningkatkan kemampuan yang

dimiliki oleh pegawai, agar pegawai dapat bekerja dengan cepat dan melayani pasien tanpa ada kesalahan-kesalahan yang membuat pasien merasa tidak nyaman, dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan Rumah Sakit Daerah Madani sehingga dapat menambah ilmu yang lebih baik lagi, dan untuk motivasi maka Rumah Sakit Daerah Madani dapat memberikan reward atau tunjangan sehingga dapat meningkatkan gairah kerja.

Nilai terendah dari ke empat perspektif yaitu perspektif keuangan, dimana pada perspektif keuangan meskipun seperti yang diterapkan pada Badan Layanan Umum Daerah, yang menjelaskan bahwa Satuan

Kerja Perangkat Daerah yang memang tidak mengutamakan keuntungan, tetapi apabila Rumah Sakit Daerah Madani dapat meningkatkan pendapatannya dan dapat membiayai operasionalnya ini merupakan hal yang terbaik dan hal ini dapat dikatakan bahwa Rumah Sakit Daerah Madani dapat berhasil dalam mengelola keuangannya.

Langkah selanjutnya adalah pembuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan "kurang", "cukup", dan "baik". Sehingga rata-rata skor adalah $12/15 = 0,8$. Dengan menggunakan skala (Mulyadi, 2000), maka dapat diketahui kinerja rumah sakit. Berikut ini adalah gambar skala kinerja rumah sakit:



Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area "kurang", "cukup", dan "baik". Kinerja dikatakan kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan "baik" apabila lebih dari 70% dan diasumsikan bahwa 80% sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah "cukup", yaitu antara 0 – 0,6. Dengan demikian dapat diartikan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard* Rumah Sakit Daerah Madani akan terletak di daerah "Baik" karena 0,8 terletak diantara 0,6 – 1. Dengan demikian Rumah Sakit Daerah Madani Palu dalam pengukuran dengan *balanced scorecard* yaitu dalam kategori baik.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan memperoleh nilai interpretasi skor sebesar 75% dalam

kategori puas, hal ini berarti pelanggan merasa puas dengan semua pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Madani.

2. Perspektif proses bisnis internal memperoleh nilai interpretasi skor sebesar 75% yang dikategorikan setuju, oleh karena itu dapat diartikan bahwa untuk melakukan pelayanan ditunjang dengan peralatan, sarana dan prasarana serta proses pelayanan pada Rumah Sakit Daerah Madani mayoritas menyatakan setuju dengan fasilitas yang ada.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 76% yang dikategorikan setuju, sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan dan motivasi yang diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Madani dalam menunjang pekerjaan mayoritas pegawai mengatakan setuju dengan motivasi yang diberikan.
4. Perspektif keuangan dalam hal ini memperoleh kategori cukup dari masing – masing rasio yang ada dimana rasio ini yang memiliki nilai terendah yaitu *total*

asset turnover yang memperoleh nilai 40%.

5. Hasil kinerja Rumah Sakit Daerah Madani melalui empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif keuangan dilihat dari skala kinerja rumah sakit, rumah sakit mendapatkan nilai 0,8 maka kinerja Rumah Sakit Daerah Madani berdasarkan *Balanced Scorecard* dikategorikan baik.

Rekomendasi

1. Untuk perspektif pelanggan

a. Wujud fisik

Perlu lebih ditingkatkan lagi fasilitas – fasilitas yang ada guna menunjang pelayanan kepada pasien dengan memperbaiki peralatan yang rusak seperti rontgen dan sterilisator guna memberikan kepuasan kepada pasien, tanpa harus pergi ke rumah sakit lain.

b. Keandalan

Perlu adanya ketepatan jadwal pelayanan, dimana dokter yang melakukan fisite harus datang tepat pada waktunya, sehingga dapat memberikan informasi yang lebih jelas tanpa harus terburu-buru.

c. Daya tanggap

Perlu adanya informasi yang jelas tentang penyakit pasien dan juga segera memberikan bantuan ketika pasien membutuhkan dengan mendengarkan semua keluhan pasien agar pasien dapat merasa tenang dengan adanya pelayanan tersebut.

d. Jaminan

Perlu adanya keterampilan yang lebih dari para dokter dan perawat dalam menangani pasien agar pasien dapat nyaman dan juga bagi perawat yang masih dalam mengikuti praktek lapangan sebaiknya selalu diawasi oleh perawat yang berpengalaman agar tidak terjadi kesalahan dalam

pemberian informasi maupun pelayanan.

e. Empati

Perlu adanya penambahan waktu bagi tenaga medis untuk memberikan kesediaannya dalam melayani pasien ketika pasien ingin menanyakan hal-hal yang belum dijelaskan ketika fisite dan tanpa memandang status.

2. Perspektif proses bisnis internal

a. Peralatan

Perlu adanya peralatan yang memadai guna meningkatkan pelayanan Rumah Sakit Daerah Madani, agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien, tanpa harus pergi ke rumah sakit lain untuk memeriksakan pasiennya.

b. Sarana dan Prasarana

Perlu adanya perbaikan dalam sarana prasarana seperti komputerisasi harus selalu dilakukan pengecekan agar dapat bekerja dengan maksimal dan juga selalu dilakukan pengecekan agar dapat diketahui sarana prasarana apa yang sudah tidak layak pakai.

c. Proses

Proses pelayanan dalam hal ini harus diperhatikan, agar waktu penyelesaian pekerjaan dapat tepat pada waktunya dan dapat memberikan pelayanan dengan maksimal.

3. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

a. Kemampuan

Perlu adanya pelatihan-pelatihan setiap pegawai, agar dapat meningkatkan pelayanan dan kemampuan sehingga dengan pelatihan – pelatihan yang sering dilakukan dapat bekerja dengan maksimal tanpa harus adanya tekanan, dan juga adanya pimpinan memberikan arahan kepada bawahan agar bawahan dapat bekerja sesuai dengan bidangnya.

b. Motivasi

Perlu adanya pemberian tunjangan – tunjangan tepat pada waktunya dan disesuaikan dengan jumlah pekerjaan, sehingga hal ini dapat mendorong

pegawai untuk bekerja lebih giat dengan adanya tunjangan tersebut, dan juga harus disertai pimpinan yang memberikan semangat kepada bawahannya

4. Perspektif keuangan

Dalam perspektif keuangan harus melihat adanya kinerja keuangan yang masih dibawah atau dalam kategori kurang, seperti pada *total asset turnover*, sehingga Rumah Sakit Daerah Madani perlu melakukan upaya salah satu caranya yaitu dengan meningkatkan pendapatan rumah sakit dengan meningkatkan jumlah pasien dan mengurangi biaya – biaya yang tidak penting dalam pelaksanaan kegiatan rumah sakit.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulis akui bahwa dalam pelaksanaan penelitian ini, penulis telah banyak mendapat bantuan, petunjuk dan arahan dari berbagai pihak terutama kepada Prof. Dr. Andi Mattulada Amir, SE., M.Si dan Dr. Husnah, SE.,M.Si Semoga tulisan ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat dan mendorong lahirnya karya ilmiah yang lebih baik dikemudian hari.

DAFTAR RUJUKAN

Ade Wedhasmara. (2010). Pengaruh Penerapan balanced Scorecard Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang Jalan Sutomo Medan Dengan Iklim Kerja Sebagai Variabel Intervening. Tesis. Universitas Sumatera Utara

Adib Nubel (2011). Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai dasar Penentuan Strategi pada RSUD. Wludo walingi kabupaten

Blitar. Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya.

Arikunto. 2005. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta

BPKP. 2004. *Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta BPKP

Desi Areva. 2012. Analisis pengukuran Kinerja Dengan Sistem Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Yos Sudarso padang. *Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Sumatera Barat Vol. 1 No. 1*.

Gaspersz, Vincent. 2006. *sistem Terintegrasi: balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia, Cetakan Kedua Jakarta.

Gibson, Janes, L. 2000. *Organisasi Prilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Ke-5 Cetakan ke-3 Jakarta: Penerbit Airlangga

I Made Kawiana (2012). Analisis Kinerja Berdasarkan balanced Scorecard Unit Rawat Jalan Poliklinik RSU. Surya Husada Denpasar. Tesis. Universitas Indonesia

Irawan, Handi. 2007. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan* Cetakan kesembilan. PTElex Media Komputindo

Ilyas, Y. 2002. *Kinerja: Teori, Perilaku Dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Jakarta

Judith, A. Shutt. 2003. *“Balancing The Health Care Scorecard”*. Southwest Texas state University- San Marcos.

Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Kuncoro, Mudrajat. 2007. *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

- Lilian Chan Yee-Ching dan Kathy Ho Shin-Jen. 1999. *The Use of Balanced Scorecard In Canadian Hospitals*. www.ssm.com
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YLPN
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- _____. (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan daerah*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- _____, 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia – Dalam Perspektif Pembangunan*, Penerbit PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- _____. 2005. *Alternatif Pemacuan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia* Vol. 20, No.3.
- Mulyadi dan Jony Setiawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi ke-2* Jakarta PT. Salemba 4.
- Mulyadi dan Jony Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta
- Munawir. 2001. *Akuntansi Keuangan dan Manajemen, Edisi Pertama*, BPFE, Yogyakarta.
- Nasution, Siti Khadijah. 2002. *Evaluasi Kinerja Rumah Sakit X periode 1998-2001 Menggunakan Modifikasi Balanced Scorecard*. Tesis Program Pasca Sarjana FKM UI
- Nizar Alief dan Bambang Hariadi. 2008. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*. *Jurnal Riset akuntansi dan Keuangan*. Vol .4. No. 1 Februari 2008.
- Nor, Liyana. 2010. *Tenaga Kerja, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Tentara laut Armada Tentara Laut Diraja Malaysia*. *Jurnal Kemanusiaan* 15 Juni 2010
- Prasetyono Pratiwi. 2005. *Pemanfaatan Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (survey0 pada RSUD Dijawa Tengah*. *Jurnal Investasi* Vol. 1 No. 1 juni 2005.
- Ratminto dan Winarsih Atik Septi. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Belajar
- Republik Indonesia. Undang – Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang *Perbendaharaan Negara*
- _____. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah*
- Riduan, Kuncoro. 2007. *Dasar- Dasar Statistika*. Bandung Alfabeta.
- Saluky. (2010). *Aplikasi Business Intelligent Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Marketing PT. Indosat Wilayah 3 Cirebon*. Tesis Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Siagian, Sondang. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. PT Rineka Cipta, Jakarta
- Sjaaf, A.C., 2000. *Analisis Biaya Layanan Kesehatan Rumah Sakit*. Depok: Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit, Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya manusia Semarang UNNES Press*.
- Supradiano (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Trucston Insan Mandiri* Tesis. Samarinda.
- Sabarguna, Boy. 2007. *Manajemen Keuangan Rumah Sakit*. Yogyakarta :Konsorsium RS Jateng-DIY

- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*. Alifa Beta Bandung
- . 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV. Alfabets. Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi*. Alfabeta. Bandung.
- Suhardi. 2009. Analisis Kesesuaian Antara harapan dan Kenyataan Mutu Pelayanan Yang Diterima Di Unit Rawat Inap RSUD. Dr. Raden Soedjati Soemodiarjo Kabupaten Grobogan. *Tesis*. Semarang: UNDIP.
- Supranto, J. 2007. *Pengukuran Tingkat Kepuasan pelanggan*. Jakarta: Penerbit Pt Rineke Cipta
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Pemasaran jasa – Jasa Timur*: Banyumedia. Publishing
- Wilopo. 2003. ”Faktor-faktor yang Menentukan Kualitas Audit pada Sektor Publik /Pemerintah”. Ventura. STIE Perbanas Surabaya Vol. 4 No. 1. Juni.pp. 27–32 *Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006*
- Wiyono, Djoko. 1999. *Manajemen Mutu Pelayanan kesehatan: teori Strategi dan Aplikasi*. Surabaya: Airlangga University Press
- Woodward Graham, Doug manuel, dan Virek Goal (2004). *Developing a Balanced Scorecard For Publik Health*”. *Institute For Clinical Evaluative Sciences (ICES)* Toronto.
- Yuwono, Sony dkk (2006) *Petunjuk praktis Penyusunan BSC menuju Organisasi yang Berfokus Strategi*, PT. Gramedia Pustaka Utama