

KINERJA MANAJERIAL DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi pada Rumah Sakit Royal Surabaya)

Yuli Kurnia Firdausia

Email : Julie.virda@gmail.com

(Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya)

Abstraksi

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya dengan menggunakan metode Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran yang menitik beratkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Penulis melakukan penelitian pada Rumah Sakit Royal Surabaya dengan mengambil data dari tahun 2011 sampai 2013 untuk menganalisis beberapa perspektif. Peneliti juga menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada kepada pasien dan karyawan dalam pengambilan sampel. Dari hasil yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya secara umum masih kurang, hal tersebut ditunjukan dengan hasil analisis dari masing-masing perspektif.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Balanced scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang sangat baik digunakan karena Baanced scorecard mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran secara tradisional. Hasil pengukuran yang akurat akan memberikan gambaran keputusan yang baik kepada manajemen dalam hal merencanakan, pengambilan keputusan untuk mewujudkan suatu visi dari organisasi.

Kata kunci : Balanced scorecard, Perspektif keuangan, Perspektif internal bisnis, Perspektif pelanggan, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Untuk Mewujudkan suatu pelayanan kesehatan yang berkualitas, diperlukan suatu alat pengukuran untuk mengetahui kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam hal ini adalah rumah sakit. Keputusan Menteri kesehatan RI nomor 828/Menkes/SK/IX/2008 tentang Standar pelayanan minimal rumah sakit dimaksudkan agar tersedianya panduan bagi daerah dalam melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta pengawasan dan pertanggung jawaban penyelenggaraan standar pelayanan minimal rumah sakit. Standar pelayanan minimal ini bertujuan untuk menyamakan pemahaman tentang

definisi operasional, indikator kinerja, ukuran atau satuan, rujukan, target nasional, cara perhitungan, rumus, pembilang dan standar pencapaian kinerja dan sumber data.

Pengertian umum standard pelayanan minimum adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal dan juga merupakan spesifikasi teknis tentang tolak ukur pelayanan minimum yang diberikan oleh Badan Layanan Umum kepada masyarakat.

Rumah Sakit Royal Surabaya berusaha merubah orientasinya dengan memajukan *service public oriented* dan *profit oriented*, sebagai salah satu sarana

kesehatan di Surabaya, keberadaan Rumah Sakit Royal Surabaya masih dipandang sebelah mata oleh masyarakat, hal ini disebabkan oleh Rumah Sakit Royal Surabaya yang baru berdiri 2 tahun lalu. Menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi, kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi, oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi, pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar menyusun strategi organisasi atau perusahaan, sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani dalam Sulastri, 2001)

Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997).

Adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan

produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, presentase barang rusak selama masa produksi, banyak keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2007)

Menurut Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan "*Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's strategic objectives into a coherent set of performance measures*".

Pernyataan diatas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditunjukkan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini (Kaplan dan Norton, 1992).

1. Perspektif Keuangan, untuk menjawab pertanyaan : untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang

- patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif Pelanggan, untuk menjawab pertanyaan : bagaimana penampilan organisasi dimata pelanggan.
 3. Perspektif Proses Bisnis Internal, untuk menjawab pertanyaan ; untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan.
 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Pada dasarnya, pengembangan *Blanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan, perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*), dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi, demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya

menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial, hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2005).

Rumah Sakit Royal Surabaya sebagai salah satu instansi swasta harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa, oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Rumah Sakit Royal Surabaya sebagai rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di Surabaya disatu pihak telah ditetapkan sebagai BLU (Badan Layanan Umum) pada tahun 2011 Rumah Sakit Royal Surabaya juga diharapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah intern yang ada, dilain pihak secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis, karena itu untuk memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik dan berkesambungan, yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

(Dikutip dari penelitian Citra L (2012).

Fenomena yang terjadi di Rumah Sakit Royal Surabaya adalah :

NO	ASPEK	PERMASALAHAN	PENYEBAB
1	Financial	Pencapaian target produktifitas per unit kerja,rata-rata belum maksimal	Belum Terjalin kerjasama lintas unit untuk meningkatkan produktifitas unit
		Efisiensi biaya belum optimal	Kemampuan perencanaan dan

			pengendalian produksi, pendapatan dan biaya kurang
		Quick Ratio masih kurang liquid	Struktur aktiva banyak tertanam pada piutang
		Profitabilitas perusahaan masih rendah	
2	Customer	Banyaknya keluhan atas lambatnya pelayanan apotek	Evaluasi sistem pelayanan kurang
		Waktu pelayanan di beberapa unit masih dirasakan lama	Belum ada mekanisme pemantauan kualitas pelayanan
		Petugas tidak memberikan informasi dengan jelas	Sistem dan prosedur pelayanan belum sepenuhnya dipatuhi
		Biaya Mahal	Kurangnya inovasi pelayanan terhadap pasien
		Menu makan IRNA kurang menarik	
3	Bisnis Internal	Ketrampilan perawat masih perlu ditingkatkan	Belum terciptanya sistem pengendali mutu
		Fasilitas tidak berfungsi sebagaimana mestinya	Belum dilakukannya evaluasi persyaratan fasilitas RS
		Jumlah ambulance masih kurang	Belum terciptanya sistem pemeliharaan fasilitas RS
		Belum adanya sistem pencegahan infeksi nosokomial	Pelayanan belum sepenuhnya berfokus kepada pelanggan
4	Pembelajaran & Pertumbuhan	<i>Recovery Room</i> belum memiliki tenaga khusus	Belum Tertatanya pola pengelolaan SDM yang memadai (kurang fokus PA, Career Planning)
		Jumlah dan jenis spesialisasi untuk dokter organik masih kurang	Belum Optimal proses pembelajaran organisasi
		Keahlian sopir ambulance belum terpenuhi (2 dari 5 terlatih BLS)	Budaya kerja yang belum sepenuhnya berfokus kepada pelanggan
		Keramahan petugas masih kurang	Budaya kerja yang masih belum berorientasi kompetisi
		Petugas Kurang Tanggap	Belum berjalannya sistem <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> yang jelas dan tegas.

(Sumber : Laporan Tahunan RS Royal Sby)

Dasar tersebut, membuat peneliti ingin menetapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur sebagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang di jabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek no finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Rumah Sakit Royal Surabaya menjadi

lebih baik dari yang ada sekarang, dengan latar belakang masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk membahas mengenai “Analisis Kinerja Manajerial Dengan Metode *Balanced Scorecard* ”Studi pada Rumah Sakit Royal Surabaya).

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas permasalahan yang akan dibahas dalam

penelitian ini adalah : “Apakah Metode *Balanced Scorecard* Berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial Rumah Sakit Royal Surabaya”

Tujuan Penelitian

Konsisten dengan permasalahan yang dirumuskan, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

TELAAH PUSTAKA

Konsep *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Yuwono, 2002).

Balanced Scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan

1. Bagi Akademik

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Pihak Rumah Sakit

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu rumah sakit sebagai organisasi sektor publik dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan mendatang.

“*Balanced Sheet*” dan “*Income Statement*” atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

1. *Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. *Balanced*

Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka

pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Definisi tersebut mengandung pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran financial dan non financial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja disemua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

1. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi

dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai catatan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis Proses keempat ini akan memberikan *strategic leaning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek

Penelitian Terdahulu

Ringkasan Review Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL
1	Citra Larashati Surya (2012)	Analisis Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan Dengan Metode Balanced Scorecard.	Hasil pengujian secara parsial variabel perspektif keuangan, perkembangan pertumbuhan pendapatan mengalami peningkatan signifikan dengan membandingkan pertumbuhan pendapatan tahun sebelumnya
2	Nizar Alif Utama (2012)	Analisis Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojokerto Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard.	Hasil pengujian secara parsial variabel perspektif Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojokerto membuktikan bahwa tingkat kepuasan pelayanan karyawan RSUD Prof. Dr. Soekandar terhadap pasien mengalami peningkatan, tetapi tingkat akuisisi pasien baru RSUD Prof. Dr. Soekandar dari tahun ke tahun mengalami penurunan.
3	Gede Menari Yasa, I Wayan Suwendra (2012)	Pengukuran Kinerja dengan konsep Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja.	Hasil pengujian pada perspektif Internal Bisnis, kinerja rumah sakit dinilai baik karena rumah sakit mampu untuk memberikan pelayanan kepada pasien, serta kinerja rumah sakit dikatakan baik karena rumah sakit mampu untuk melakukan pengembangan pelayanan baru yang akan meningkatkan pendapatan dan rumah sakit mampu untuk terus menekan jumlah keluhan atas pelayanan yang diberikan dengan melakukan pelayanan secepat mungkin.
4	Novi Eka Rahmawati (2011)	Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Islam Surakarta	penerapan balanced scorecard berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

METODE PENELITIAN**Ruang Lingkup Penelitian****Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu untuk mengetahui kinerja rumah sakit sebagai salah satu organisasi sektor publik. Pengukuran kinerja dilakukan dengan Metode *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan Rumah Sakit Royal Surabaya sebagai objek penelitiannya karena rumah sakit ini merupakan salah satu organisasi yang merupakan Badan Layanan Umum yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

Definisi Operasional

Berikut definisi operasional dari setiap variabel :

Definisi Operasional Variabel

Perspektif/Variabel	Definisi Operasional	Jenis Data	Alat Ukur	Sampel	Metode Sampling	Jumlah Responden	Metode Analisis Data	Hasil Ukur		Skala Ukur
Perspektif Pelanggan										
a. Wujud Fisik (<i>tangibles</i>)	Penampilan fisik seperti tempat pelayanan, sarana dan prasarana & personel yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pasien	Primer	Kuesioner	Pasien	<i>Proportionate stratified random sampling</i>	100 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan setiap variabel	Nilai Rata-rata		Interval
								5	Sangat Puas	
								4-4,99	Puas	
								3-3,99	Cukup Puas	
								2-2,99	Tidak Puas	
								1-1,99	Sangat Tidak Puas	
b. Keadaan (<i>reability</i>)	Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat, terpercaya, dan memuaskan	Primer	Kuesioner	Pasien	<i>Proportionate stratified random sampling</i>	100 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan setiap variabel	Nilai Rata-rata		
								5	Sangat Puas	
								4-4,99	Puas	
								3-3,99	Cukup Puas	
								2-2,99	Tidak Puas	
								1-1,99	Sangat Tidak Puas	
c. Ketanggapan (<i>responsiveness</i>)	Kemamapuan pegawai untuk membantu dan memberikan pelayanan kepada pasien dengan tanggap.	Primer	Kuesioner	Pasien	<i>Proportionate stratified random sampling</i>	100 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan setiap variabel	Nilai Rata-rata		
								5	Sangat Puas	
								4-4,99	Puas	
								3-3,99	Cukup Puas	
								2-2,99	Tidak Puas	
								1-1,99	Sangat Tidak Puas	
d. Jaminan (<i>assurance</i>)	Pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan dipasien terhadap rumah sakit.	Primer	Kuesioner	Pasien	<i>Proportionate stratified random sampling</i>	100 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan setiap variabel	Nilai Rata-rata		
								5	Sangat Puas	
								4-4,99	Puas	
								3-3,99	Cukup Puas	
								2-2,99	Tidak Puas	
								1-1,99	Sangat Tidak Puas	

e. Empati (<i>emphaty</i>)	Kesediaan pegawai rumah sakit untuk peduli, memberikan perhatian dan kenyamanan kepada pasien, terutama dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pasien.	Primer	Kuesioner	Pasien	<i>Proportionate stratified random sampling</i>	100 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan setiap variabel	Nilai Rata-rata		
								5	Sangat Puas	
								4-4,99	Puas	
								3-3,99	Cukup Puas	
								2-2,99	Tidak Puas	
								1-1,99	Sangat Tidak Puas	

Perspektif/Variabel	Definisi Operasional	Jenis Data	Alat Ukur	Sampel	Metode Sampling	Jumlah Responden	Metode Analisis Data	Hasil Ukur	Skala Ukur
Perspektif Keuangan a. Rentabilitas	Kemampuan BLU dalam memperoleh hasil usaha dari layanan yang diberikan	Primer	Laporan Keuangan	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Return on Assets : <u>Laba/Surplus</u> Total Aktiva	Standart Baku : 0,025 s/d 0,15	
b. Likuititas	Kemampuan BLU dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya	Primer	Laporan Keuangan	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Current Ratio : <u>Aktiva Lancar</u> Kewajiban Jangka Pendek	Standart Baku : 1,75 s/d 2,75	
c. Solvabilitas	Kemampuan BLU dalam memenuhi seluruh kewajibannya	Primer	Laporan Keuangan	Tidak Ada	Tidak Ada	Tidak Ada	Rasio Biaya Modal : <u>Ekuitas Dana</u> Total Modal	Standart Baku : 0,40 s/d 0,50	
d. <i>Cost Recovery Rate</i>	Kemampuan penerimaan dari jasa layanan untuk	Primer	Laporan Keuangan	Tidak	Tidak Ada	Tidak	<u>Pendapatan</u>	Ideal jika nilai CPR > 1 dan tidak ideal jika < 1	

	membiayai pengeluaran			Ada		Ada	Beban				
Perspektif Proses Bisnis Internal a. Sarana dan Prasarana	Kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki dalam mendukung kegiatan internal	Primer	Kuesioner	Pegawa i	<i>Proportion ate stratified random sampling</i>	63 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan / kesetujuan setiap variable	Nilai Rata- rata	Hasil Kerja	Inter val	
								5	Sangat Baik		
								4- 4,99	Baik		
								3- 3,99	Cukup Baik		
								2- 2,99	Kurang Baik		
								1- 1,99	Sangat Kurang Baik		
b. Proses	Tingkat kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan pelayanan public	Primer	Kuesioner	Pegawa i	<i>Proportion ate stratified random sampling</i>	63 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan / kesetujuan setiap variabel	Nilai Rata- rata	Hasil Kerja		
								5	Sangat Baik		
								4- 4,99	Baik		
								3- 3,99	Cukup Baik		
								2- 2,99	Kurang Baik		
								1- 1,99	Sangat Kurang Baik		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran											
a. Kepuasan terhadap gaji	Cara pegawai merasakan dirinya terhadap penghasilan yang diperolehnya dari	Primer	Kuesioner	Pegawa i	<i>Proportion ate Stratified random sampling</i>	63 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi	Nilai Rata- rata	Hasil Kerja	Inter val	
								5	Sangat Baik		
								4-	Baik		

	rumah sakit						tingkat kepuasan/kesetujuan setiap variable	4,99		
								3- 3,99	Cukup Baik	
								2- 2,99	Kurang Baik	
								1- 1,99	Sangat Kurang Baik	
b. Kepuasan terhadap promosi	Cara pegawai merasakan dirinya terhadap peningkatan karir di rumah sakit	Primer	Kuesioner	Pegawa i	<i>Proportion ate Stratified random sampling</i>	63 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan/kesetujuan setiap variable	Nilai Rata- rata	Hasil Kerja	
								5	Sangat Baik	
								4- 4,99	Baik	
								3- 3,99	Cukup Baik	
								2- 2,99	Kurang Baik	
								1- 1,99	Sangat Kurang Baik	
c. Kepuasan terhadap atasan	Cara pegawai merasakan dirinya terhadap perlakuan atasannya	Primer	Kuesioner	Pegawa i	<i>Proportion ate Stratified random sampling</i>	63 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan/kesetujuan setiap variable	Nilai Rata- rata	Hasil Kerja	
								5	Sangat Baik	
								4- 4,99	Baik	
								3- 3,99	Cukup Baik	
								2- 2,99	Kurang Baik	
								1- 1,99	Sangat Kurang Baik	
d. Kepuasan terhadap teman	Cara pegawai merasakan dirinya	Primer	Kuesioner	Pegawa	<i>Proportion ate</i>	63	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai	Nilai Rata-	Hasil Kerja	

sekerja	terhadap interaksi dengan teman sekerja			i	<i>Stratified random sampling</i>	orang	rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan/kesetujuan setiap variabel	rata		
								5	Sangat Baik	
								4-4,99	Baik	
								3-3,99	Cukup Baik	
								2-2,99	Kurang Baik	
								1-1,99	Sangat Kurang Baik	
e. Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri	Cara pegawai merasa dirinya terhadap pekerjaannya di rumah sakit	Primer	Kuesioner	Pegawai i	<i>Proportionate Stratified random sampling</i>	63 orang	Analisis Deskriptif yang diwakili dengan nilai rata-rata dan distribusi frekuensi tingkat kepuasan/kesetujuan setiap variable	Nilai Rata-rata	Hasil Kerja	
								5	Sangat Baik	
								4-4,99	Baik	
								3-3,99	Cukup Baik	
								2-2,99	Kurang Baik	
								1-1,99	Sangat Kurang Baik	

(Dikutip dari penelitian Rahardian Wijayanti (2012))

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Matrix *Balanced Scorecard*****Rumah Sakit Royal Surabaya**

No	Perspektif	Pencapaian		Standar	Keterangan
		2012	2013		
1	Pelanggan a. Kebijakan biaya pengobatan b. Kemampuan meraih pasien baru c. Kemampuan mempertahankan pasien d. Kepuasan pasien	- 53,60% 46,40% -	- 61,90% 56,06% -	- 25% 30% 3,40-4,20	Pasien miskin tidak dipungut biaya. Menggunakan BPJS dan ASKES. Tercapai Tercapai Tanggapan pasien atas pelayanan RS Royal Surabaya puas
2	Kuangan a. Rentabilitas b. Likuiditas c. Solvabilitas d. Cost Recovery Rate	-5,21% 0,026 0,0491 0,010	0,73% 0,035 0,0492 0,021	5% 2:1 40%-50% > 2,5%	Tidak memenuhi standar Tidak memenuhi standar Baik, karena lebih banyak modal sendiri yang digunakan dalam operasional Tidak ideal karena nilai CRR < 2,5%
3	Proses Bisnis Internal a. Inovasi b. Pelayanan rawat inap: 1) BTO 2) GDR 3) NDR 4) BOR 5) ALOS 6) TOI	- 84 kali 5,81% 3% 79,60% 3,26 hari 0,83	- 59 kali 6,04% 2% 59,81% 3,45 hari 1,10	- 40-50 kali < 9% < 7% 65% - 85% 7 – 9 Hari 1 – 3 Hari	Kemudahan akses proses pelayanan Pengembangan alat-alat kesehatan Ruang Hemodialisa Bank darah USG tiga dimensi Pemeliharaan dan sanitasi lingkungan semuanya diolah secara sentral di IPAL Memenuhi standar Tidak memenuhi standar Tidak memenuhi standar Pada tahun 2012 memenuhi standar, tetapi pada tahun 2013 Tidak memenuhi standar Memenuhi standar
4	Belajar dan Berkembang a. Tingkat retensi karyawan b. Untuk karyawan c. Pelatihan dan pendidikan lanjutan	- - -	- - -	- - -	Tidak ada karyawan yang keluar Kedisiplinan karyawan baik. Sudah dilakukan secara berkala dengan dana yang digunakan untuk pelatihan antara Rp 100 juta – Rp 150 Juta

Sumber: Rumah Sakit Royal Surabaya (Data diolah)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Perspektif Pelanggan

Secara keseluruhan untuk perspektif pelanggan dikatakan baik, hal tersebut dilihat dari hasil kuisioner yang mayoritas memberikan jawaban puas. Hal ini terjadi tentunya tidak lepas dari pelayanan yang diberikan Rumah Sakit Royal Surabaya kepada pelanggannya.

2. Perspektif Keuangan

Kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya dilihat dari perspektif keuangan dengan menggunakan indikator pendapatan menunjukkan pendapatan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

3. Perspektif Internal Bisnis

Kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya dilihat dari perspektif internal bisnis dengan dinilai baik. Hal ini dilihat dari indikator BTO, GDR, NDR, BOR, ALOS

dan TOI sudah memenuhi standar penilaian yang ditetapkan Depkes bahkan realisasinya di bawah standar yang ditetapkan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik, hal tersebut dapat dilihat dari retensi karyawan juga mengalami peningkatan.

5. Dari hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Royal Surabaya sudah baik dilihat dari keempat persepektif tersebut, yakni perspektif pelanggan, keuangan, internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Saran

Bagi peneliti maupun pihak lain yang akan menggunakan penelitian ini diharapkan dapat menguji kembali perspektif dalam *balanced scorecard* di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

Citra Larashati Surya. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan Dengan Metode Balanced Scorecard. Tesis. UPN "Veteran" Surabaya.

Gede Menari Yasa, I Wayan Suwendra (2012) mengenai Pengukuran Kinerja dengan konsep Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja.

Kaplan Robert S. dan David P. Norton.2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.

Keputusan menteri kesehatan RI nomor 828/menkes/sk/IX/2008 tentang petunjuk teknis standar pelayanan minimal dibidang kesehatan dikabupaten/kota.2008.

Nizar Alif Utama (2012) mengenai Analisis Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojokari Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard.

Novi Eka Rahmawati (2011) mengenai Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Islam Surakarta.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119/PMK.05.2007.

Rahardian W, (2012). Mengenai Analisis Kinerja RSUD Iskak Tulungagung dengan metode Balanced Scorecard.

Riduwan. 2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta.

Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.