

**”PENGUKURAN KINERJA *BALANCE SCORECARD* PADA
RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH JOMBANG (Studi Kasus Pada
Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang)”**

Disusun Oleh:

ADRI SUJATMIKO

NIM. 0610233008

JURNAL

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2013

PENGUKURAN KINERJA *BALANCE SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH JOMBANG

Oleh:
Adri Sujatmiko

Dosen Pembimbing:
Helmy Adam, SE., MSA., CPMA., Ak.

Abstraksi

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan judul Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard* Pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang. Tujuan penelitian ini adalah mengukur kinerja pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang menggunakan analisis *Balance Scorecard*. Penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi dan kuisioner untuk mengumpulkan data-data yang diperlukan. Teknik *Balance Scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian analisis data juga menggunakan kuisioner sebagai pengukuran kepuasan pelanggan (pasien) dan karyawan. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa alat kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang secara keseluruhan “cukup”. Hal tersebut ditunjukkan pada masing-masing perspektif. Pada perspektif pelanggan terutama pada indikator kepuasan, pelanggan merasa puas dengan kinerja rumah sakit dengan nilai yang ditunjukkan dari hasil kuisioner untuk para pelanggan, pada indikator customer retention menunjukkan bahwa pihak rumah sakit dinilai masih belum maksimal dalam mempertahankan pelanggannya, sedangkan pada indikator customer acquisition menunjukkan hasil cukup baik dikarenakan pihak rumah sakit mampu menambah jumlah pasien baru. Pada perspektif keuangan yang diukur menggunakan ROI dan Rasio Efisiensi. Rasio Efisiensi menunjukkan dari tahun 2009 sampai tahun 2011 terus menurun. Pada ROI mengalami penurunan dari 2009 ke tahun 2010 dan sedikit kenaikan tahun 2011. Pada perspektif proses bisnis internal pada indikator BOR, BTO, TOI dan GDR secara keseluruhan dinilai “cukup”. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator kepuasan, karyawan merasa puas dengan nilai yang ditunjukkan dari hasil kuisioner untuk para karyawan. Pada indikator retensi karyawan pada tahun 2011 dinilai sudah baik dengan tingginya tingkat loyalitas karyawan pada rumah sakit, sedangkan pada produktivitas karyawan diperoleh sebesar RP. 26.098.166 tahun 2011 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan baik. Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis merekomendasikan kepada Rumah Sakit Umum Daerah Jombang untuk menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

Keyword: Pengukuran Kinerja, Balance Scorecard, Perspektif.

MEASUREMENT PERFORMANCE *BALANCE SCORECARD* ON HOSPITAL MUHAMMADIYAH JOMBANG

By:
Adri Sujatmiko

Advisor:
Helmy Adam, SE., MSA., CPMA., Ak.

Abstract

This research is a descriptive study titled *Balanced Scorecard Performance Measurement In Jombang Muhammadiyah Hospital*. The purpose of this study was to measure the performance of the Muhammadiyah Hospital Jombang using *Balanced Scorecard* analysis. This study uses techniques of documentation and questionnaires to collect the necessary data. *Balanced Scorecard* technique using four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes and learning and growth perspectives. Then the data analysis also uses questionnaires as measurement of customer satisfaction (patient) and employees. Results of this study concluded that the performance of the tool Muhammadiyah Hospital Jombang overall "enough". This is shown in each perspective. At the customer's perspective, especially on indicators satisfaction, customers were satisfied with the performance of the hospital with the value indicated from the questionnaire to the customer, the customer retention indicators show that the hospital is still considered the maximum in retaining customers, customer acquisition while the indicator shows the results good enough because the hospital is able to increase the number of new patients. In the financial perspective was measured using ROI and Efficiency Ratio. The efficiency ratio shows from 2009 to 2011 continued to decline. On ROI has decreased from 2009 to 2010 and a slight increase in 2011. In the internal business process perspective on indicators BOR, BTO, TOI and GDR's overall "enough". In the learning and growth perspective on indicators satisfaction, employee satisfaction with the value indicated from the results of the questionnaire for the employees. On indicators of employee retention in 2011 is considered to be good with a high level of employee loyalty at the hospital, while the productivity of employees obtained by RP. 26,098,166 in 2011 indicated that employee productivity either. Based on the above conclusion, the authors recommend to the General Hospital Jombang to use the method *Balance Scorecard* to measure its performance.

Keyword: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Perspective

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk dapat mengukur tingkat keberhasilan organisasi maupun dalam menyusun desain sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya. Rumah Sakit merupakan sebuah organisasi yang bergerak di bidang jasa yang memberikan pelayanan medis kepada masyarakat dalam upaya menaikkan derajat kesehatan masyarakat Indonesia.

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang (Mutasowifin, 2002 : 245). Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka dalam penelitian ini mengambil judul **"PENGUKURAN KINERJA *BALANCE SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT MUHAMMADIYAH JOMBANG"**.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Pengukuran kinerja adalah penentuan kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas secara periodik efektivitas operasional dari suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Pengukuran Kinerja dengan Sistem Tradisional

Konsep pengukuran kinerja tradisional adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang pada umumnya digunakan oleh berbagai perusahaan karena lebih mudah dalam melakukan penilaiannya. Menurut Mulyadi dan Jhoni Setiawan (1999), ukuran dari segi keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan ke arah yang lebih baik.

Balanced Scorecard

Balance Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendorong kemampuan organisasi dalam melipandakan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan (Budiarti:51). Penggunaan *Balance Scorecard* dalam pengelolaan menyajikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2001:1)

Perspektif *Balance Scorecard*

Perspektif Finansial

Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Scorecard harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara

eksplisit, proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang meningkatkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balance Scorecard* yang pertama (Kaplan & Norton, 1996:109).

Pengukuran dalam *Balance Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balance Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing – masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategic kita capai dapat seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel criteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.

Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

Rating Scale

Score	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi 2001

Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

Rumah Sakit merupakan sarana kesehatan yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sangat memiliki peranan penting dan strategis dalam mempercepat derajat kesehatan masyarakat, oleh karena itu Rumah Sakit dituntut untuk memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dapat menjangkau seluruh golongan masyarakat. Standar indikator kinerja Rumah Sakit yang diterbitkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia tahun 1998 dan 2005, adalah sebagai berikut:

Standar Indikator Kinerja Rumah Sakit

Indikator	Standar
ROI	5%
BOR	60 – 85%
BTO	40 – 50
TOI	1 – 3
GDR	45 permil

BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan karakteristik permasalahan dan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini bisa diklasifikasikan ke dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Sekaran (2007:158), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan mampu menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi.

Objek Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang. Pemilihan objek ini lebih karena dianggap menarik untuk diteliti dan

memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi atau perusahaan yang lainnya yang hanya berdasarkan *profit oriented*.

Tahapan Penelitian dan Analisis Data

Tahap penelitian adalah tahapan peneliti melakukan langkah demi langkah dalam bagaimana penelitian akan dilaksanakan. Dalam tahapan ini berdasarkan data yang terkumpul data kemudian akan diolah dan dianalisis sehingga akan didapat suatu pengertian yang logis dan relevan dengan tujuan penelitian. Analisis data adalah tahap yang menentukan dalam keseluruhan proses penelitian.

Pengukuran *Balance Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balance Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), criteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategic yang kita capai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Sejarah dan Gambaran Umum Objek Penelitian

Di bawah Pimpinan Bapak Dr. Rachmat Hadi Santosa, Sp.A maka Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang mulai operasional pada tanggal 15 April 2005, dengan jumlah tempat tidur sebanyak 10 unit dengan ijin awal berupa Balai Pengobatan dan Rumah Bersalin Muhammadiyah. Rumah sakit ini mempunyai MOTTO “*Pelayanan Kami Adalah Ibadah, Kesembuhan Anda Adalah Amanah*” mendorong setiap karyawan untuk selalu menunjukkan dedikasinya secara professional dan Islami dalam memberikan pelayanan kepada setiap klien yang memanfaatkan pelayanan dilingkungan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang.

Visi Dan Misi Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang

1. Visi

“ Menjadikan Rumah Sakit Muhammadiyah yang dapat memberikan pelayanan Kesehatan secara Profesional dan Islami serta terjangkau untuk semua lapisan Masyarakat”.

2. Misi

- a. Memberikan Pelayanan kesehatan secara Profesional sesuai tuntutan Al – Qur’an dan As Sunah Rosulullah SAW
- b. Memberikan Pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan kondisi masyarakat.
- c. Mengembangkan Rumah sakit Muhammadiyah dengan management yang jujur, transparan dan professional.
- d. Menciptakan lingkungan kerja yang bernuansa Islami.

Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang selama ini melakukan pengukuran kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk Laporan Akuntabilitas. Laporan kinerja yang disampaikan berfokus pada pertanggungjawaban kegiatan rumah sakit yang mendasarkan pada kinerja finansial atau keuangan saja.

Desain *Balance Scorecard* Untuk Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang

Berdasarkan pengukuran yang selama ini digunakan pada rumah sakit, peneliti mencoba memberikan pengukuran yang relevan yang berbasis pada *Balance Scorecard*. Pengukuran yang memandang kinerja dari empat perspektif. Rumah sakit adalah sebuah badan usaha yang mengutamakan pelayanan kepada pelanggan, maka sudah seharusnya puncak pengukuran kinerja yang relevan adalah kinerja perspektif pelanggan lebih menempati urutan yang paling teratas. Kemudian kinerja perspektif proses bisnis internal, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan yang terakhir adalah kinerja perspektif keuangan.

Desain pengukuran kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Perspektif Keuangan

ROI (Return Of Investment) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih.

$$ROI = \frac{\text{laba usaha bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

RE (*Rasio Efisiensi*) yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

$$RE = \frac{\text{Pengeluaran dalam rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

2. Kinerja Perspektif Konsumen

- a. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yaitu mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan

minimal di bagi menjadi lima dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

- b. Customer Retention yaitu tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen lama/pelanggan tetap.

$$Customer \text{ retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

- c. Customer Acquisition yaitu tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru

$$Customer \text{ aquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu BOR (*Bed Occupancy Rate*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*) dan GDR (*Gross Death rate*).

1. BOR (*Bed Occupancy Rate*)

$$BOR = \frac{\text{jumlah kunjungan pasien tahun } x}{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}} \times 100\%$$

2. BTO (*Bed Turn Over*)

$$BTO = \frac{\sum \text{pasien keluar (hidup + mati)}}{\text{jumlah tempat tidur}}$$

3. TOI (*Turn Over Internal*)

$$TOI = \frac{(\text{tempat tidur} \times \text{hari}) - \text{hari perawatan RS}}{\text{jumlah pasien keluar}(\text{hidup} + \text{mati})}$$

4. GDR (*Gross Death rate*)

$$GDR = \frac{\text{jumlah pasien mati keseluruhan}}{\text{pasien keluar}(\text{hidup} + \text{mati})} \times 1000$$

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Retensi Karyawan

Pengukuran dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat diukur dengan retensi karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

2. Produktivitas Karyawan

Digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi output yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

3. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan.

Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

$PP = \text{Perceived Performance}$

Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas. Untuk menentukan nilai skala terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan kepuasan minimal di bagi menjadi lima dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 80) sebagai berikut:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min})$$

Dimana:

PP = Banyak Pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

Data dan Analisis

Deskripsi Data

Dari hasil studi dokumentasi yang berkaitan dengan laporan keuangan dan data-data mengenai pasien dan penyebaran kuisioner kepuasan pasien dan kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang diperoleh data berupa neraca, laporan laba rugi, rekam medic tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

Analisis *Balance Scorecard*

1. Kinerja Perspektif Konsumen

Basis dari perspektif ini adalah menciptakan konsumen yang mampu menghasilkan tingkat pengembalian atau return tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perusahaan menekankan pada aspek kepuasan konsumen (kerohanian, kualitas pelayanan, ketenangan, waktu tunggu dan biaya), customer

retention dan customer acquisition dan hasilnya berupa ukuran hasil yang digunakan sebagai parameter perspektif ini.

1. Indikator Kepuasan Konsumen

Hasil Indikator Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang

Atribut	Indikator
Fasilitas	Puas
Kualitas Pelayanan	Puas
Ketenangan	Puas
Waktu Tunggu	Puas
Biaya	Cukup Puas

2. Indikator Customer Retention

$$Customer\ retention = \frac{28}{80} \times 100\% = 35\%$$

Dilihat dari hasil jumlah persentase customer retention sebesar 34,72 %, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang tidak dapat mempertahankan pelanggan atau pasien lamanya untuk datang kembali, sehingga dapat dikatakan buruk karena customer retention yang dihasilkan sebesar 34,72%.

3. Indikator Customer Acquisition

$$Customer\ acquisition = \frac{52}{80} \times 100\% = 72,22\%$$

Berdasarkan hasil pengukuran customer acquisition sebesar 65,27% dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dapat menarik pelanggan baru untuk datang, dan bisa dikatakan cukup baik.

2. Kinerja Perspektif Keuangan

1. Indikator ROI

ROI merupakan rasio rentabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba atau keuntungan dengan menggunakan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.

Return Of Investment

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
ROI	25,84 %	24,27 %	25,16 %

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat ROI dari 2009 sampai tahun 2011 mengalami peningkatan dan penurunan. Pada tahun 2009 dari hasil sebesar 25,84% mengalami penurunan sebesar 1,57% pada tahun 2010 yaitu sebesar 24,27%, kemudian mengalami sedikit peningkatan sebesar 0,89% menjadi 25,16% pada tahun 2011.

2. Rasio Efisiensi

RE (*Rasio Efisiensi*) yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya beban yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

Rasio Efisiensi

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
RE	82,45 %	79,98 %	73,09 %

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat RE dari tahun 2009, 2010 dan 2011 mengalami penurunan terus menerus dari tahun ke tahun, yaitu RE pada tahun 2009 sebesar 82,45% mengalami penurunan sebesar 2,47% menjadi 79,98% pada tahun 2010, kemudian kembali mengalami penurunan sebesar 6,89% pada tahun

2011 menjadi 73,09%. Dari data dan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang mengalami penurunan dari tingkat efisiensi pendapatannya terhadap beban yang dikeluarkan, sehingga Rumah Sakit Muhammadiyah bisa dikatakan kurang dalam pemanfaatan pendapatannya.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu: *Bed Occupancy Rate*, *Bed Turn Over*, *Turn Over Internal* dan *Gross Death Rate*.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang tahun 2009 - 2011

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
BOR	17,09%	12,26%	10,76%
BTO	62,4 kali	37,31 kali	39,3 kali
TOI	5,66 hari	9,62 hari	9,14 hari
GDR	11,21 permil	3,57 permil	19,33 permil

4. Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang paling mendasar dalam *Balance Scorecard*. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

1. Indikator Retensi Karyawan

Pengukuran Retensi Karyawan

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
Retensi Karyawan	7,40 %	4,44 %	6,66 %

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat bahwa Retensi Karyawan dari tahun 2009, 2010 dan 2011 mengalami penurunan dan kenaikan dari tahun ke tahun yang disesuaikan dengan jumlah karyawan yang keluar, yaitu RK pada tahun 2009 sebesar 7,40%, mengalami penurunan sebesar 2,96% menjadi 4,44% pada tahun 2010, kemudian mengalami kenaikan sebesar 2,22% pada tahun 2011 menjadi 6,66% disesuaikan dengan jumlah karyawan yang semakin bertambah. Dari data dan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang memiliki loyalitas yang bias dikatakan baik.

2. Indikator Produktivitas Karyawan

Pengukuran Produktivitas Karyawan

Ukuran	Tahun		
	2009	2010	2011
Produktivitas Karyawan	32.544.911	23.936.142	26.098.166

Berdasarkan dari data dan hasil perhitungan yang disajikan diatas, dapat dilihat bahwa Produktivitas Karyawan pada tahun 2009 diperoleh hasil sebesar 32.544.911, kemudian pada tahun 2010 mengalami penurunan produktivitas sebesar 8.608.769 menjadi 23.936.142 dan pada tahun 2011 sebesar 26.098.166. Dari data dan hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan dalam menghasilkan laba Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dapat dikatakan baik

3. Indikator Kepuasan Karyawan

Hasil Indikator Kepuasan Karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang

Atribut	Indikator
Semangat Kerja	Cukup Puas
Kepemimpinan	Cukup Puas
Motivasi	Sangat Puas
Komunikasi	Puas
Tempat Kerja	Cukup Puas

Pengukuran dalam *Balance Scorecard*

Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval atau jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval atau jarak yang sama pada objek yang diukur.

Skor Pengukuran *Balance Scorecard*

Skor	Nilai	Pengertian
-1	Kurang	Tingkat prestasi dibawah standar
0	Cukup	Tingkat prestasi sesuai standar
1	Baik	Tingkat prestasi diatas standar

Ikhtiar Pengukuran Kinerja dengan *Balance Scorecard*

Perspektif	Nilai	Skor
a. Perspektif Konsumen		
Kepuasan Konsumen	3857	1
Customer Retention	35%	-1
Customer Acquisition	72,22%	1
b. Perspektif Keuangan		

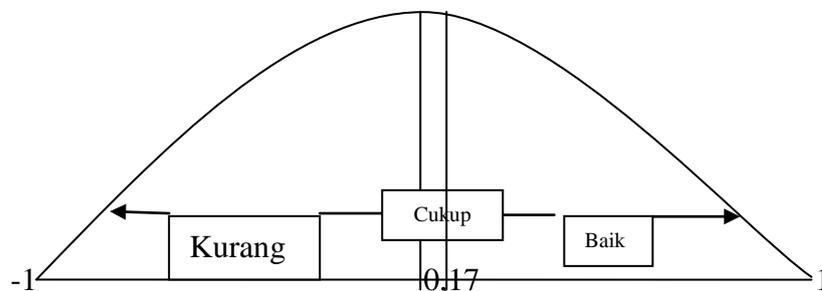
ROI	25,09%	1
RE	78,50%	1
c. Perspektif Proses Bisnis Internal		
BOR (Bed Occupancy Rate)	10,76%	-1
BTO (Bed Turn Over)	39,3 kali	-1
TOI (Turn Over Internal)	9,14 hari	-1
GDR (Gross Death Rate)	19,33 permil	-1
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
Retensi Karyawan	6,66%	1
Produktivitas Karyawan	Rp. 26.098.166	1
Kepuasan Karyawan	2782	1
Jumlah		2

Total bobot skor rumah sakit adalah 0 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $2/12 = 0,17$

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai dari total skor tersebut sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”

Berikut gambar kinerja Rumah sakit Muhammadiyah Jombang:

Kurva Kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang



Selanjutnya menentukan batas “kurang”, “cukup”, dan “baik” adalah kurang dari 50% kurang sedangkan 50% (cukup) dan kinerja dikatakan baik jika lebih dari 80% adalah 0,6 sedangkan kurang dari 0,6 adalah daerah “cukup”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang jika diukur dengan *Balance Scorecard* adalah “cukup” karena berada pada daerah -0,6-0,6 yaitu 0,17

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator ROI (Return of Investment) dan Rasio Efisiensi (RE). ROI secara umum pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik, menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun pada tahun 2010 mengalami penurunan dari tahun 2009 dan kembali mengalami kenaikan pada tahun 2011 meskipun tidak secara signifikan. RE menunjukkan hasil yang cukup pada tahun 2009 dan mengalami penurunan pada tahun 2010 dan kembali mengalami kenaikan pada tahun berikutnya.
2. Kinerja perspektif konsumen (pasien) diukur dengan indikator kepuasan konsumen, customer retention dan customer acquisition pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dengan menggunakan kuisioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan pada 80 orang responden dapat disimpulkan bahwa kinerja yang diperlihatkan sudah baik dengan nilai tingkat yang menunjukkan bahwa konsumen merasa puas. Pada indikator customer retention dari hasil yang telah diolah tergolong buruk karena hanya mencapai nilai sebesar 35%. Akan tetapi buruknya dalam hasil indikator customer retention masih bisa ditutupi dengan hasil yang baik pada indikator customer acquisition yaitu sebesar 72,22%. Hasil ini memperlihatkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang mempunyai kinerja pelayanan kesehatan yang baik.
3. Hasil kinerja dari perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator *Bed Occupancy Rate*, *Bed Turn Over*, *Turn Over*

Internal dan *Gross Death Rate*, secara umum memperlihatkan kinerja yang kurang baik. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penurunan terus menerus pada tahun 2009-2011 Pada indikator BOR sebesar 6,33%. Indikator mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2010 sebesar 25,09 kali dan mengalami sedikit kenaikan pada tahun 2011 yaitu sebesar 1,99 kali. TOI mengalami kenaikan pada tahun 2010 dan kembali mengalami penurunan yang tidak terlalu berarti yaitu sebesar 3,96 hari dan 0,48 hari. Pada indikator GDR tahun 2010 mengalami penurunan angka kematian sebesar 7,64 permil, akan tetapi di tahun 2011 terjadi penurunan yang bisa dikatakan buruk yaitu dengan tingkat angka kematian sebesar 19,33 permil atau turun 15,76 dari tahun sebelumnya.

4. Hasil yang ditunjukkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan menggunakan indikator retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan, menunjukkan tingkat nilai kepuasan karyawan berada pada skala interval yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas. Pada retensi karyawan yang mencapai hasil 6,66% pada tahun 2011 dari jumlah total karyawan pada tahun sebelumnya menunjukkan bahwa loyalitas karyawan bias dikatakan baik. Dari nilai kepuasan karyawan dapat dilihat bahwa karyawan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang merasa puas dengan keadaan sekarang yang akan berujung pada meningkatnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan kemudian hari. Pada produktivitas karyawan dapat dikatakan baik dengan perolehan produktivitas karyawan sebesar Rp. 26.098.166 pada tahun 2011.

Dari hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang dengan menggunakan *Balance Scorecard* yang dihitung dengan menggunakan skala Rating Scale didapat hasil “cukup”.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan diatas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang:

1. Kinerja Kepuasan Konsumen

Secara keseluruhan kinerja kepuasan konsumen sudah baik dengan nilai rata-rata kepuasan konsumen yang berada pada skala interval yang baik, akan tetapi harus tetap meningkatkan kinerja dari perspektif ini, bagi pihak manajemen perlu meningkatkan kualitas fasilitas, pelayanan, ketenangan dan kecepatan dalam menanggapi keluhan pasien.

2. Kinerja Keuangan

Pihak manajemen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang khususnya Sub. Bag. Keuangan untuk lebih meningkatkan kinerja keuangan dengan lebih menekan biaya-biaya operasi dan lebih memaksimalkan kinerja bisnis internalnya. Meskipun Rumah Sakit bukan merupakan lembaga profit tetapi pihak manajemen rumah sakit perlu meningkatkan kinerja keuangan demi kelangsungan hidup rumah sakit.

3. Kinerja Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal untuk indikator BOR dan BTO masih belum maksimal karena kurangnya atau menurunnya jumlah kunjungan pasien per periode, oleh karena itu pihak rumah sakit khususnya pihak manajemen perlu untuk lebih memaksimalkan kinerja bisnis internal untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien dan untuk indikator TOI dan GDR juga belum terlalu maksimal tetapi untuk lebih meningkatkan kinerja pihak rumah sakit harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalitas dengan memberikan pelatihan dan pendidikan intensif, agar dalam menangani pasien lebih efektif dan efisien.

4. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Pihak manajemen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang harus dapat memberikan penghargaan atas prestasi karyawan yang telah diberikan kepada Rumah Sakit.
- b. Pihak manajemen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang perlu memberikan insentif yang memadai kepada karyawan yang telah memberikan karya dan loyalitasnya untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit.
- c. Pihak manajemen Rumah Sakit Muhammadiyah Jombang harus memberikan program pelatihan kepada karyawan untuk semakin meningkatkan kualitas karyawan.

Keterbatasan

1. Pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya mendasar pada indikator-indikator yang terbatas pada data yang digunakan dan tersedia.
2. Jangka waktu penelitian hanya tiga tahun, sehingga kurang bisa menggambarkan keadaan dari awal tahun berdiri dan dalam kondisi jangka panjang.

Penelitian Selanjutnya

1. Perlu adanya penambahan indikator-indikator yang belum terdapat dalam penelitian ini.
2. Memperpanjang periode penelitian sehingga dapat menggambarkan kondisi jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Aurora, Novella. 2010. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Budiarti, Isniar. Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen. *Jurnal Ilmiah Unikom*, vol 6, hlm. 51-59.
- Blocher, Chen & Lin. 2000. *Manajemen Biaya*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ferdiansyah, Fedy. 2008. Analisis Good Corporate Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Skripsi*.
- Indahwati, Laurisia. 2009. Analisa Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada RSUD Dr. Soegiri Lamongan). *Skripsi*.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Membuat Tesis*. Erlangga. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002a. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Mardiasmo. 2002b. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi & Setyawan Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.

Mustowifin, Ali. Mei 2002. Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina* Vol.1 No. 3: 245-264.

Rahayu, Puji. 2007. Analisis Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Jombang. *Skripsi*.

Robert, S Kaplan & David, P Norton. 1996. *Balance Scorecard : Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung. Alfabeta.

Srimindarti. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*.

Undang-undang no. 44 tahun 2009.

Wiratmo, Maskur. 2004. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Tesis*.