

# **EVALUASI KINERJA MELALUI PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI DASAR PENENTUAN STRATEGI PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI KAB.BLITAR**

**OLEH :**

**ADIB NUBEL**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya  
Jl. MT. Haryono 165 Malang  
adibnubel@gmail.com

## **ABSTRAK**

RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar sebagai instansi yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kesehatan di wilayah Kabupaten Blitar. Dengan mengedepankan visi yang diemban RSUD Ngudi Waluyo adalah “ *Terwujudnya pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau dengan mengutamakan kepuasan pelanggan*”. Untuk mengembangkan pelayanan yang lebih baik diperlukan proses perbaikan bisnis secara berkelanjutan antara lain melalui inovasi dan strategi evaluasi kinerja. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam evaluasi kinerja perusahaan adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* memberikan kerangka evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, seimbang dan terukur sebagai upaya untuk mencapai keunggulan bersaing organisasi perusahaan di kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Selain sebagai alat evaluasi kinerja *Balanced Scorecard* telah dikembangkan menjadi suatu Sistem Manajemen Strategi. Dengan hasil penilaian model ini, diharapkan RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar semakin baik dalam pencapaian kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kinerja dan kondisi perusahaan dengan menggunakan 4 (empat) perspektif inti dalam *Balanced Scorecard* yaitu (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci : Evaluasi Kinerja, *Balanced Scorecard*, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan, dan Strategi

## **ABSTRACT**

Ngudi Waluyo Hospital as the agency has a duty and responsibility to provide health services in the district of Blitar. With a forward vision is carried Ngudi Waluyo Hospital "Realization of quality health care and affordable with excellent customer satisfaction". To develop better services needed continuous business process improvement including through innovation and performance evaluation strategies. One method that can be used in the evaluation performance of the company is the *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced*

Scorecard provides a framework for performance evaluation more comprehensive, balanced and scalable in order to achieve competitive advantage in competitive conditions. In addition to Balanced Scorecard performance evaluation tool has been developed into a Strategic Management System. With this model of assessment results, expected Ngudi Waluyo Hospital better in achieving organizational performance. The purpose of this study was to assess the performance and condition of the company by using the 4 (four) core perspectives in the Balanced Scorecard, namely (1) the financial perspective, (2) the customer's perspective, (3) internal business process perspective, (4) learning and growth perspective .

Keywords: Evaluation of Performance, Balanced Scorecard, Financial, Customer, Internal Business Processes, Learning and Growth, and Strategies

## PENDAHULUAN

Strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2008: 6). Dengan adanya persaingan yang semakin kompetitif, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat

diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat evaluasi kinerja yang memberikan kerangka kerja yang komprehensif kepada pimpinan organisasi untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan misi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja dan bahasa

untuk mengkomunikasikan misi dan strategi serta menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada pegawai tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Sehingga pimpinan organisasi dapat mengarahkan sumber daya manusia yang ada untuk bekerja secara spesifik menuju kearah tercapainya tujuan jangka panjang. Dalam mencapai tujuan keuangan, *Balanced Scorecard* memperhatikan ukuran non-keuangan. Ukuran non-keuangan yang dimaksud adalah perpektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Ukuran keuangan tetap digunakan dalam *Balanced Scorecard* sebagai konsekuensi dari tindakan non-keuangan yang telah dilakukan. Pada perspektif pelanggan, organisasi publik perlu memastikan bahwa masyarakat telah merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Selain itu pelayanan pelanggan harus terus dipelajari untuk mengetahui apa kebutuhan dan keinginan mereka, karena pada saat ini filosofi manajemen menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer satisfaction* yang merupakan indikator penentu. Pada organisasi publik, kepuasan masyarakat adalah indikator dari keberhasilan penyelenggaraan pelayanan masyarakat. Perspektif Proses Bisnis

Internal organisasi memungkinkan organisasi untuk memberikan nilai dan citra yang baik pada organisasi pemerintah dan memenuhi harapan bagi pengguna layanan kesehatan. Hal ini dilakukan dengan inovasi, efisiensi proses operasi, dan layanan kepada masyarakat. Pada perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, sumber daya manusia merupakan investasi organisasi yang harus dijaga dan terus diperbaiki kualitasnya. Oleh karena itu perlu diadakan pelatihan-pelatihan guna tercapainya *knowledge-worker*.

RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar yang merupakan organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat). Peningkatan *income* tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan organisasi publik seperti ini.

Semakin kompetitifnya tingkat persaingan di bidang pelayanan kesehatan membuat RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar dapat bersaing dengan rumah sakit swasta lainnya demi memenangkan persaingan. Selain itu sebagai rumah sakit milik pemerintah daerah, RSUD Ngudi Waluyo

yang memiliki positioning sedikit berbeda dengan pesaingnya yaitu dalam hal pelanggan, dimana pelanggan utamanya mayoritas merupakan masyarakat dengan kondisi ekonomi menengah kebawah. Hal ini juga turut menjadi pertimbangan dalam menentukan strategi yang tepat.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Strategis**

Manajemen strategi merupakan bidang keilmuan yang tumbuh dan berkembang seiring perkembangan organisasi. Semakin banyak tantangan yang dihadapi organisasi, semakin cepat perkembangan strategi untuk menghadapi tantangan tersebut. Keberhasilan dan kesuksesan sebuah organisasi tidak terlepas dari kemampuan melihat adanya kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi. Elemen yang menyebabkan kesuksesan itu adalah strategi yang direncanakan dengan baik dan dijalankan secara efektif. Strategi harus mampu memberikan gambaran yang jelas dan terarah tentang apa yang perlu dan akan dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Wheelen dan

Hunger (2003 : 4) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut:

“Serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja organisasi jangka panjang. Manajemen Strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian strategi. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan organisasi”.

Pendapat lain tentang manajemen strategi dikemukakan oleh Pearce dan Robinson (2008: 5) sebagai: “Satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang

dirancang untuk meraih tujuan suatu

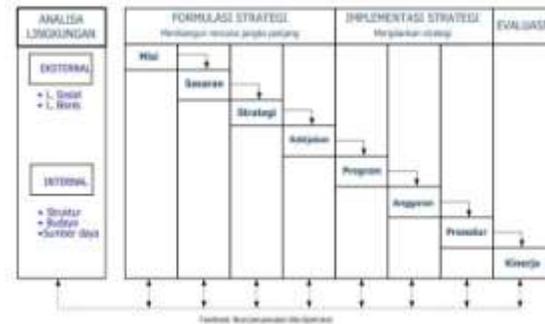
perusahaan”.

## Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi merupakan kerangka kerja bagi para manajer untuk menangani berbagai masalah utama organisasi, mengidentifikasi peluang baru dengan lebih mudah dan memperkirakan kekuatan yang dapat digunakan serta kelemahan maupun ancaman yang harus diperbaiki maupun diantisipasi. Langkah-langkah dalam manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger (2003 : 1) adalah:

1. Analisis Lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.
2. Merumuskan strategi yang terdiri dari penentuan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi.
3. Implementasi strategi yang terdiri dari penentuan program, anggaran, dan prosedur pelaksanaan.
4. Evaluasi dan Kontrol yang dilakukan untuk menilai kinerja organisasi.

## Proses Manajemen Strategi Wheelen-Hunger



Sumber: Wheelen dan Hunger: Manajemen Strategis,2003:1

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari empat tahap yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Semua tahap saling terkait satu dengan yang lainnya, sehingga perubahan satu komponen dalam proses tersebut akan berpengaruh terhadap komponen yang lainnya dan membutuhkan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan strategi yang telah dilakukan oleh organisasi.

## Evaluasi Kinerja

Pada proses manajemen strategi yang digambarkan oleh Wheelen dan Hunger (2003: 1), evaluasi berada pada urutan

terakhir. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperluakn bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai (Wheelen dan Hunger, 2003: 384). Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2001: 415) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan pekerja berdasarkan sasaran, standar, dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam sebuah organisasi. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data yang dapat dianalisis sehingga memberikan informasi yang akurat dan berguna bagi para manajer dalam pengambilan keputusan (Gaspersz,2005: 68).

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut juga dapat dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja

organisasi selanjutnya (Atmoko, 2005: 4). Proses evaluasi menurut Wheelen dan Hunger (2003: 385), terdiri dari:

- 1.Menentukan apa yang akan diukur.
- 2.Menetapkan standar kinerja.
- 3.Mengukur kinerja aktual.
- 4.Membandingkan kinerja aktual dengan dengan standar kinerja.
5. Mengambil tindakan perbaikan.

Dalam institusi publik khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang diartikan sebagai suatu system manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting seperti alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, penentuan goal individu dan tim serta pertumbuhan iklim belajar organisasi. Sedangkan diungkapkan oleh Mulyadi (2003:1) “merupakan

*contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan”. Konsep *Balanced Scorecard* ini timbul karena adanya kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada pengukuran kinerja tradisional. Dimana kinerja keuangan menjadifokus utama serta menjadi ikhtisar dari segala keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

#### Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

##### 1. Perspektif Keuangan

Ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang dihasilkan. Pengukuran kinerja keuangan ini tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar.

##### 2. Perspektif *Customer*

Bagian ini merupakan sumber pendapatan organisasi yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan organisasi. Pada masa lalu, seringkali organisasi mengkonsentrasikan diri pada

kemampuan internal, memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan *customer*. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena *customer* sekarang memiliki begitu banyak pilihan. Banyak organisasi berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Sekarang ini strategi organisasi telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dan dari produksi ke pemasaran.

##### 3. Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip utama yaitu *people, system* dan *organization procedure*. Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong organisasi menjadi organisasi yang belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini menurut Kaplan dan Norton (2003: 379) yaitu :

- 1) Kemampuan karyawan
- 2) Kemampuan sistem informasi
- 3) Memotivasi, pemberdayaan dan pensejajaran

Kemampuan karyawan merupakan pemicu bagi ukuran retensi dan

produktivitas karyawan karena karyawan yang puas akan menyebabkan karyawan tersebut loyal terhadap organisasi dan memicu karyawan untuk lebih produktif dalam bekerja.

#### 4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ada dua hal yang membedakan antara perspektif proses internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pertama, pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Kedua, sebaliknya pendekatan *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi organisasi, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan, sehingga dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **Sistem Manajemen Strategik Dengan Kerangka *Balanced Scorecard***

*Strategic management* adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. *Strategic management system* merupakan system yang

digunakan untuk membangun masa depan organisasi. Dengan sistem ini, manajemen dan karyawan memetakan rute perjalanan yang akan ditempuh organisasi dalam mewujudkan visi organisasi.

*Strategic management* mencakup dua proses, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*) dan implementasi strategi (*strategy implementation*). Langkah pertama implementasi strategi adalah melaksanakan perencanaan strategik yang terdiri dari 3 komponen, yaitu *strategic objective*, *targets*, dan *strategic initiatives*.

*Strategic objective* merupakan penjabaran strategi kedalam sasaran masa depan yang dituju oleh organisasi dalam mewujudkan visi organisasi. Didalam kerangka *balanced scorecard*, *strategic objectives* ini harus dirumuskan ke dalam 4 perspektif : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif *customer*, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga sasaran strategic yang dirumuskan dimasa depan menjadi komprehensif.

Disamping itu untuk setiap *strategic objective* dalam masing-masing perspektif ditentukan ukuran pencapaiannya dengan dua macam ukuran yaitu ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu

kinerja (*performance driver measure*). Penentuan kedua macam ukuran tersebut dimaksudkan agar *strategic objective* dapat dikelola sehingga sasarannya dapat diwujudkan. Selain itu dapat dilakukan evaluasi atas kekoherenan berbagai *strategic objective* yang dirumuskan. Dengan demikian kerangka *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam perencanaan strategic dapat menghasilkan rencana strategik yang komprehensif dan koheren.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif bermaksud untuk memperoleh gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai faktor-faktor, sifat-sifat serta hubungan fenomena yang diselidiki sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

Penelitian deskriptif lebih terperinci karena variabel-variabel tersebut diuraikan atas faktor-faktornya. Penelitian ini menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data sesuai dengan tujuan penelitian dan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan

dengan kondisi RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar.

Pada penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah dengan metode studi kasus. Menurut Consuelo dalam Umar (2001:23) menyatakan bahwa jenis penelitian metode studi kasus merupakan penelitian yang rinci mengenai suatu obyek selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalu. Oleh karena itu penelitian ini lebih bertujuan untuk menggambarkan obyek penelitian yaitu RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar yang diukur dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* selama kurun waktu tertentu. Kesimpulan dari penelitian ini adalah berupa hasil penyajian analisis dan hasil pengolahan data yang berkaitan dengan evaluasi kinerja pada RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup :

1. Studi Kepustakaan (*library research*)  
Yaitu metode teknik pengumpulan data dengan memanfaatkan dan mempelajari teori serta pendapat para pakar dan ahli dari literatur dan sumber lain seperti majalah,

surat kabar, jurnal, buku dan lain sebagainya yang berhubungan dengan permasalahan.

## 2. Studi Lapangan

Yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan mengadakan penelitian secara langsung terhadap obyek penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

### a. Observasi (*observation*)

Penulis melakukan kegiatan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian untuk mengetahui karakteristik dan gambaran umum dari perusahaan yang bersangkutan.

### b. Wawancara (*interview*)

Teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang dianggap penting dan berwenang dalam perusahaan guna memperoleh informasi secara lengkap.

### c. Dokumentasi (*documentation*)

Yaitu pengumpulan data dengan melakukan pengamatan, pencatatan, menganalisa dan mengevaluasi secara langsung ataupun tidak langsung data-data yang terdapat dalam perusahaan dan dapat

mendukung penelitian. Data yang dikumpulkan melalui dokumentasi meliputi seluruh data kuantitatif yang dapat diukur dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Seperti arsip laporan keuangan perusahaan, dan laporan lain-lainnya yang berupa angka-angka.

## Metode Analisis

Pengolahan data dilakukan setelah data yang diperlukan diperoleh secara lengkap. Kemudian data tersebut dianalisis secara kuantitatif namun ada yang dianalisis secara kualitatif.

### a. Analisis kualitatif

Dalam penelitian ini, data yang sudah berhasil terkumpul akan dinilai dan dianalisa secara kualitatif. Peneliti akan mengevaluasi tentang kejadian-kejadian berdasarkan data-data/ fakta yang telah diteliti.

### b. Analisa kuantitatif

Dalam penelitian yang menggunakan analisis pendekatan *Balanced Scorecard* ini, peneliti akan menganalisa secara kuantitatif terhadap data yang ada, yaitu:

#### A. Perspektif Keuangan (Financial)

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran

keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000: 23).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen dan pengamatan langsung, saat ini perusahaan berada pada tahapan *growth* dalam siklus kehidupan bisnis, yaitu fase dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Maka pengukuran perspektif keuangan menggunakan beberapa ukuran antara lain:

#### 1. ROA (*Return On Asset*)

Indikator ROA bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah aktiva yang dimiliki. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

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

#### 2. SGR (*Sales Growth Rate*)

Indikator SGR bertujuan untuk mengukur pertumbuhan penjualan perusahaan dengan mengukur perbedaan nilai penjualan pada

periode tertentu. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{p_1 - p_0}{p_0} \times 100\%$$

#### 3. CRR (*Cost Recovery Rate*)

Indikator CRR menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan menutup biayanya dengan penghasilan yang mereka dapatkan (*revenue*). Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\text{pendapatan}}{\text{realisasi belanja ops}} \times 100\%$$

### B. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif pelanggan diperlukan untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa serta perusahaan secara keseluruhan sehingga informasi tentang pelanggan dapat digunakan untuk menentukan strategi selanjutnya (Luis dan Biromo, 2007: 27). Perspektif pelanggan diukur dengan :

#### 1. Customer Acquisition

Indikator ini mengukur kemampuan perusahaan untuk memperoleh pelanggan baru yang membuka perusahaan untuk

memperoleh tambahan pendapatan. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\text{pelanggan baru}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

## 2. Customer Retention

Indikator ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan sehingga semakin besar peluang memiliki cakupan pelayanan. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\text{pelanggan lama}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

## 3. Customer Complain

Indikator ini menunjukkan sejauh mana pelanggan merasa puas atau tidak terhadap produk dan layanan perusahaan. Rasio ini dihitung menggunakan rumus:

$$\frac{\text{pelanggan komplain}}{\text{total pelanggan}} \times 100\%$$

## C. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Pada perspektif ini perusahaan mengidentifikasi proses-proses bisnis yang penting untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi perusahaan. Untuk mengukur

perspektif proses bisnis internal pada rumah sakit, digunakan

### 1. BOR (*Bed Occupation Ratio*)

Indikator ini untuk mengukur tinggi rendahnya penggunaan tempat tidur. Rasio ini dihitung menggunakan rumus:

$$\frac{\text{jumlah TT terpakai}}{\text{total TT}} \times 100\%$$

### 2. BTO (*Bed Turn Over*)

Indikator ini untuk mengukur frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satuan waktu. Rasio ini dihitung menggunakan rumus:

$$\frac{\text{jumlah pasien hidup/mati}}{\text{total TT}}$$

### 3. TOI (*Turn Over Interval*)

Indikator ini untuk mengukur rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati saat ke saat sampai terisi berikutnya. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\sum \text{hari periode ttn} - \sum \text{hari perawatan}}{\text{jumlah pasien keluar hidup/mati}} \times 100\%$$

### 4. GDR (*Gross Death Rate*)

Indikator ini digunakan untuk menilai angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\text{jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{jumlah pasien keluar hidup/mati}} \times 100\%$$

#### 5. NDR ( *Net Death Rate* )

Indikator ini untuk menilai angka kematian di atas 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\text{jumlah pasien mati} \geq 48\text{jam}}{\text{jumlah pasien keluar hidup/mati}} \times 100\%$$

#### 6. ALOS ( *Average Length of Stay* )

Indikator ini untuk menunjukkan rata-rata lama rawat seorang pasien. Rasio ini dihitung menggunakan rumus :

$$\frac{\text{jumlah lama dirawat}}{\text{jumlah pasien keluar hidup/mati}}$$

#### D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi sektor publik difokuskan untuk terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholdernya. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini diukur menggunakan :

##### 1. Employee Training

Indikator ini untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan, keahlian, dan pengetahuan pegawai agar kompeten dalam menjalankan tugasnya. Rasio ini diukur menggunakan rumus :

$$\frac{\text{karyawan training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

##### 2. Rata-rata biaya pendidikan per karyawan

Indikator ini untuk menunjukkan tingkat perputaran pegawai sebagai bukti kepuasan dan komitmen pegawai. Rasio ini diukur menggunakan rumus :

$$\frac{\text{total biaya pendidikan}}{\text{total karyawan}}$$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum

#### Sejarah RSUD “NGUDI WALUYO” WLINGI

Pada awal kemerdekaan RSUD “Ngudi Waluyo” Wlingi sudah menjalankan operasional pelayanan kesehatan, setingkat Balai Pengobatan ( sebagaimana layaknya Puskesmas saat ini ) tanpa pelayanan Rawat Inap. Baru Tahun 1950 an pastinya tidak jelas RSUD “Ngudi Waluyo” Wlingi menjadi Rumah Sakit Umum dengan

pelayanan Rawat Jalan dan Rawat Nginap, status milik Pemerintah Kabupaten Blitar, dengan nama RSUD Wlingi ( menempati gedung lama di Jl. Urip Sumoharjo ) Ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe C dengan SK Menkes No.303/Menkes/SK/IV/1987 tanggal 30 April 1987.

### **Lokasi Bisnis**

RSUD “Ngudi Waluyo” terletak di jalan Dr. Sucipto no. 5 Wlingi yang dapat diakses dari arah Blitar maupun Malang. pintu utama dari jalan Panglima Sudirman dan jalan Dr. Sucipto Kondisi tersebut memungkinkan bagi pengguna jasa layanan menggunakan berbagai fasilitas angkutan umum dari arah Blitar melalui depan RSU sedangkan yang berasal dari arah Malang dengan angkutan umum berjarak 100 m.

### **Visi dan Misi RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar**

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebuah organisasi memiliki visi dan misi yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Begitu pula RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar mempunyai visi dan misi yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan usahanya.

### **Visi RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar**

Visi yang diemban RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar adalah “*Terwujudnya pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau dengan mengutamakan kepuasan pelanggan*”.

### **Misi RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar**

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan tersebut RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar mengemban misi yang sangat penting yaitu:

1. Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas.
2. Menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan yang mampu dijangkau oleh pelanggan.
3. Memberikan pelayanan yang cepat, tepat.
4. Mewujudkan pelayanan yang ramah dan santun.
5. Mewujudkan sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, aman dan nyaman.

### **Gambaran Produk Jasa Dan Produk Unggulan**

Beberapa produk jasa yang ditawarkan oleh pihak rumah sakit kepada masyarakat dalam memberikan pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan Rawat Jalan

- Poli Umum
- Poli Anak
- Poli Penyakit Dalam
- Poli Bedah
- Poli Kandungan & Kebidanan
- Poli Paru
- Poli Syaraf
- Poli Mata
- Poli Telinga Hidung dan Tenggorokan (THT)
- Poli Gigi & Mulut
- Poli Kulit & Kelamin
- Poli Jantung
- Poli Voluntary Counseling and Test (VCT)
- Poli Orthopedi
- Poli Gizi

2. Pelayanan Rawat Inap

3. Pelayanan Sarana Penunjang Medik meliputi:

- Radiologi
- Rehabilitasi Medik
- Laboratorium
- Farmasi dan Gizi

4. Instalasi Rawat Darurat terpadu yang terdiri dari

- Pelayanan Gawat Darurat.
- Pelayanan Obstetri dan Neonatal Emergency Komprehensif
- Kamar Operasi Gawat Darurat

5. Pelayanan lain:

- Instalasi
  - Farmasi
  - Gizi
  - Instalasi Pemeliharaan Sarana RS
  - Instalasi Rehabilitasi Medik
  - Instalasi Laboratorium
  - Instalasi Gizi
  - Instalasi Radiologi
- Kamar Jenazah
- Kamar Operasi sentral
- Bank Darah
- Pelayanan Keluarga Berencana Rumah Sakit (PKBRS)
- Promosi Kesehatan Rumah Sakit (PKRS)

**Analisis evaluasi kinerja RSUD Ngudi Waluyo Wlingi Kab.Blitar**

Hasil pengukuran kinerja RSUD Ngudi Waluyo Wlingi Kab.Blitar dengan pendekatan empat perspektif Balanced Scorecard sebagai berikut:

**Perspektif Keuangan**

Kinerja keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang dilakukan, oleh karena itu perpektif

keuangan tetap menjadi perhatian utama. Dengan pengukuran keuangan dapat dilihat kontribusi penerapan suatu strategi terhadap laba perusahaan.

Tolok ukur yang digunakan pada perspektif ini adalah tingkat return yang diperoleh perusahaan, perputaran aktiva tetap, profit yang baik melalui perbaikan kinerja serta efisiensi biaya. Berikut tabel 4.3 merupakan hasil dari perspektif keuangan.

Tabel 1

Hasil Analisis Perspektif Keuangan

Tahun 2010-2011

Keterangan	2010	2011
<b>Return On Asset</b>		
Laba Bersih	Rp. 2.026.310.838	Rp. 525.439.378
Aktiva	Rp. 33.013.353.100	Rp. 43.237.296.026
<b>Return On Asset</b>	6,1%	1,2%
<b>Sales Growth Rate</b>		
Total Pendapatan	Rp. 26.605.201.932	Rp. 27.528.121.819
Total Pendapatan tahun sebelumnya	Rp. 20.823.343.234	Rp. 26.605.201.932

<b>Sales Growth Rate</b>	27,8%	3,5%
<b>Cost Recovery Ratio</b>		
Realisasi Pendapatan	Rp. 26.605.201.932	Rp. 27.528.121.819
Realisasi Belanja Operasional	Rp. 24.578.891.094	Rp. 27.002.682.441
<b>Cost Recovery Ratio</b>	108,2%	101,9%

Sumber : Laporan Tahun 2011 RSUD “Ngudi Waluyo” Kab. Blitar

**a. Return On Asset (ROA)**

ROA dipilih sebagai tolok ukur dalam perspektif keuangan karena rasio tersebut menggambarkan kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan keuntungan. Dari tabel diatas terlihat bahwa Return On Asset dari RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar sebesar 6,1% pada tahun 2010 dan cenderung turun menjadi 1,2 % di tahun berikutnya. Hal ini dikarenakan mkin bertambahnya pasien Jamkesmas namun pengajuan klaim rumah sakit masih menggunakan sistem INA-DBG sehingga menyebabkan kurang tepatnya perhitungan terhadap beban kerja sebenarnya. Namun

berdasarkan Keputusan Kemkes tahun 2012 telah berlaku INA-CBG sebagai penyempurnaan sistem penghitungan klaim, sehingga diharapkan bisa menambah pendapatan di tahun selanjutnya.

### **b. Sales Growth Rate (SGR)**

SGR dipilih karena tolok ukur ini dapat mengukur/membandingkan tingkat pertumbuhan nilai pendapatan pada suatu periode dengan periode lain. Tingkat pendapatan yang cenderung menurun sepanjang tahun 2010-2011 disebabkan oleh munculnya rumah sakit swasta yang berdampak pada pertumbuhan pendapatan RSUD Ngudi Waluyo Kab Blitar.

### **c. Cost Recovery Ratio (CRR)**

CRR menunjukkan kemampuan untuk menutup biaya menggunakan pendapatan yang dihasilkan. Berdasarkan tabel diatas CRR RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar sepanjang tahun 2010-2011 sangat baik yaitu dengan rata-rata 105,1%, hal berarti kemampuan membiayai belanja operasional sangat baik, hal ini disebabkan meningkatnya pendapatan fungsional karena peningkatan kunjungan di RSUD Ngudi Waluyo Kab Blitar.

## **Perspektif Pelanggan**

Kinerja dalam perspektif pelanggan berkaitan dengan bagaimana menciptakan persepsi yang baik dari pandangan pelanggan dengan tujuan untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

Tabel 2

Hasil Analisis Perspektif Pelanggan  
Tahun 2010-2011

<b>Keterangan</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Customer Acquisition</b>		
Total pelanggan baru	23.276	16.708
Total pelanggan	53.100	52.041
<b>Customer Acquisition</b>	43,83 %	32,10 %
<b>Customer Retention</b>		
Total pelanggan lama	29.824	35.333
Total pelanggan	53.100	52.041
<b>Customer Retention</b>	56,16 %	67,89 %

<b>Index Kepuasan Konsumen</b>	76,18%	77,30%
--------------------------------	--------	--------

Sumber : Laporan Tahun 2011 RSUD “Ngudi Waluyo” Kab. Blitar

### **a. Customer Acquisition**

Indikator ini menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru. Semakin tinggi kemampuan perusahaan memperoleh pelanggan baru maka semakin besar peluang perusahaan untuk memperoleh tambahan pendapatan dan meningkatkan cakupan pelayanan. Tabel 2 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar dapat menarik pelanggan baru sebesar 43,83% di tahun 2010. Pada tahun 2011 persentase peningkatan jumlah pelanggan baru menurun sebesar 32,10%, hal ini disebabkan munculnya rumah sakit swasta di Kabupaten Blitar.

### **b. Customer Retention**

Indikator ini menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama. Semakin tinggi tingkat retensi pelanggan maka semakin besar peluang perusahaan untuk memiliki cakupan pelayanan yang lebih tinggi. Tabel 2 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar mampu mempertahankan

customer retention sebesar 56,16% pada tahun 2010 dan meningkat menjadi 67,89% di tahun 2011, hal ini menunjukkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar mampu menjaga hubungan baik dengan pelanggan lama.

### **c. Index Kepuasan Konsumen**

Indikator ini menunjukkan seberapa besar kepuasan konsumen terhadap pelayanan rumah sakit. Semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen maka semakin besar peluang perusahaan untuk mempertahankan atau bahkan menambah jumlah konsumen. Tabel 2 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar mampu memperoleh tingkat kepuasan konsumen sebesar 76,18% pada tahun 2010 dan meningkat menjadi 77,30% di tahun 2011. Hal ini menunjukkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan pelayanan kesehatan yang semakin baik.

### **Perspektif Bisnis Internal**

Perspektif ketiga dalam Balanced Scorecard adalah bisnis internal perusahaan, dalam rangka mengoptimalkan pelayanannya terhadap RSUD Ngudi Waluyo Wlingi Kab.Blitar yang bergerak

dibidang jasa maka pengukuran kinerjanya disesuaikan dengan karakteristik perusahaan. Adapun indikator kinerjanya yang digunakan seperti pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3

Hasil Analisis perspektif Bisnis Internal  
Tahun 2010-2011

Keterangan	2010	2011
<b>BOR</b>	72,34 %	72,62 %
<b>BTO</b>	61,74 kali	59,72 kali
<b>TOI</b>	1,56 hari	1,49 hari
<b>GDR</b>	5,9 %	5,94 %
<b>NDR</b>	2,38 %	2,42 %
<b>ALOS</b>	4,6 hari	4,71 hari

Sumber : Laporan Tahun 2011 RSUD “Ngudi Waluyo” Kab. Blitar

#### a. BOR

Indikator ini untuk mengukur tinggi rendahnya pemanfaatan tempat tidur. Tabel 3 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar memiliki tingkat pemanfaatan tempat tidur sebesar 72,34% pada tahun 2010 dan meningkat menjadi 72,62% di tahun 2011. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005).

#### b. BTO

Indikator ini untuk mengukur frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satuan waktu. Tabel 3 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar memiliki frekuensi pemakaian tempat tidur sebesar 61,74 kali/tahun pada tahun 2010 dan sedikit menurun menjadi 59,72 kali/tahun di tahun 2011 tetapi masih di atas standar Nasional yang berkisar antara 40 - 50 kali.

#### c. TOI

Indikator ini untuk mengukur rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati saat ke saat sampai terisi berikutnya. Tabel 3 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar memiliki angka TOI sebesar 1,56 hari pada tahun 2010 dan meningkat menjadi 1,49 hari di tahun 2011. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

#### d. GDR

Angka kematian Kasar (GDR) menurut Depkes (2005) adalah angka kematian umum untuk setiap 100 penderita keluar. Tabel 3 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar memiliki angka GDR sebesar 5,9 % pada tahun 2010 dan meningkat menjadi 5,94% di tahun 2011.

Hal ini perlu menjadi perhatian serius karena berada diatas kisaran ideal yaitu < 4,5%.

**e. NDR**

Angka Kematian bersih (NDR) menurut Depkes (2005) adalah angka kematian di atas 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Tabel 3 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar memiliki angka NDR sebesar 2,38 % pada tahun 2010 dan meningkat menjadi 2,42% di tahun 2011. Hal ini perlu menjadi perhatian karena meningkatnya angka NDR meskipun masih berada dibawah kisaran ideal yaitu < 2,5%.

**f. ALOS**

Adalah lama dirawat di Rumah Sakit, standart Nasional adalah 3 – 6 hari. Tabel 3 memperlihatkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab.Blitar memiliki angka ALOS sebesar 4,6 hari pada tahun 2010 dan menurun menjadi 4,7 hari di tahun 2011.

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan kinerja pegawai dalam

melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator kinerja yang digunakan sebagai berikut :

Tabel.4  
 Hasil Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan  
 Tahun 2010-2011

Keterangan	2010	2011
<b>Employee training</b>		
Karyawan training	83	59
Total karyawan	403	417
<b>Employee training</b>	20,59 %	14,14 %
<b>Rata-rata biaya pendidikan/ training per karyawan</b>		
Biaya training	Rp. 140.200.000	Rp.478.280.000
Total Karyawan	403	404
<b>Rata-rata biaya pendidikan/ training per karyawan</b>	Rp. 347.890	Rp. 1.183.861

Sumber : Laporan Tahun 2011 RSUD “Ngudi Waluyo” Kab. Blitar

### **a. Employee Training**

Employee training menggambarkan tingkat pelatihan pegawai yang diadakan oleh perusahaan. Pelatihan pegawai ini dilakukan untuk mengoptimalkan efisiensi produktivitas dan kinerja yang dihasilkan pegawai sehingga akan membantu perusahaan dalam mencapai target kinerja yang telah dibuat. Dalam tabel 4 menunjukkan bahwa pada tahun 2010, pelatihan yang dilakukan sebesar 20,59% dengan jumlah karyawan yang ditraining sebesar 83 dari total sebesar 403 karyawan. Sedangkan di tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 14,14%. Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit belum menerapkan pelatihan secara optimal untuk berbagai disiplin ilmu dalam meningkatkan pelayanan kesehatan.

### **b. Rata-Rata Biaya Pendidikan Per Karyawan**

Rata-rata biaya pendidikan per karyawan merupakan indikator yang mengukur sejauh mana Rumah Sakit mengalokasikan biaya peningkatan kualitas SDM pada setiap karyawannya per tahun. Dari tabel 4 menunjukkan bahwa rata-rata biaya pelatihan karyawan pada tahun 2010 adalah Rp. 347.890 dalam satu tahun. Sedangkan di tahun 2011 mengalami peningkatan menjadi

Rp.1.183.861 dalam satu tahun. Hal ini menunjukkan alokasi biaya untuk meningkatkan kualitas SDM yang semakin baik.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan uraian dan evaluasi yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah :

1. Hasil penilaian kinerja perspektif keuangan secara keseluruhan adalah RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar mengalami penurunan dilihat dari kinerja operasi dan efisiensi dari penggunaan total aktiva dalam mendapatkan keuntungan serta laba bersih atau profit yang dihasilkan cenderung menurun. Disisi lain, RSUD Ngudi Waluyo masih tetap bisa menutup biaya operasional dengan pendapatan yang dihasilkan.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan yang dapat dilihat dari RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar adalah tingkat kemampuan RSUD untuk mendapat pelanggan baru menunjukkan kinerja cukup baik. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan dapat dilihat dari kemampuan mempertahankan pelanggan lama dan juga

dilihat dari index kepuasan konsumen menunjukkan kinerja yang sangat baik.

3. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal yang terdiri BOR, BTO, TOI, NDR, dan ALOS mengalami kinerja yang sangat baik. Tetapi untuk indikator GDR masih kurang baik jika dibandingkan dengan parameter GDR ideal menurut Depkes.

4. Hasil pengukuran kinerja RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari *employee training*, dan rata-rata biaya training per karyawan menunjukkan kinerja yang cukup baik.

5. Hasil pengukuran kinerja RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar secara keseluruhan pada tahun 2011 menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya (2010) meskipun diperspektif keuangan mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar pada tahun 2011 mampu meningkatkan dan memperbaiki kinerja dengan baik.

### **Saran**

Dari hasil evaluasi yang telah dilakukan, maka saran yang dapat penulis berikan sebagai alternatif strategi yang kepada RSUD Ngudi Waluyo Kab. Blitar adalah:

1. Mempercepat penggunaan sistem INA-CBG sebagai penyempurnaan sistem INA-DGR (sesuai dengan SK Menteri Kesehatan tahun 2012) agar RSUD memperoleh pembayaran klaim atas perawatan pasien Jamkesmas yang sesuai dengan sumber daya yang telah dikeluarkan kepada pasien. Sehingga kondisi keuangan bisa lebih baik di masa mendatang.

2. Mengutamakan kelengkapan alat dan memperhatikan umur ekonomis alat demi tercapainya kinerja alat yang baik sesuai standart.

3. Meningkatkan jumlah tenaga medis sesuai dengan kebutuhan dan standart nasional.

4. Mengembangkan program pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan RSUD dan menjalin kerja sama dengan institusi pendidikan demi tercapainya kompetensi SDM yang semakin baik.

5. Menjalinkan hubungan baik dengan lembaga pemerintah daerah maupun swasta seperti perusahaan asuransi sehingga RSUD mendapatkan perhatian dan iklim kerjasama yang baik demi kelancaran operasional rumah sakit.

6. Melakukan investasi yang berfokus pada kelengkapan jenis pelayanan dan peralatan medis, hal ini perlu dilakukan sebagai upaya

menjadikan RSUD Ngudi Waluyo rujukan bagi pasien dengan berbagai keluhan medis.

7. Memperluas cakupan pangsa pasar dengan pelayanan yang sudah ada sebelumnya. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara aliansi dengan unit pelayanan kesehatan lain untuk pengembangan pasar di dalam maupun luar wilayah Kabupaten Blitar.

8. Mengembangkan dan memperkenalkan pelayanan baru kepada masyarakat.. Strategi ini dapat dilakukan dengan cara melihat kebutuhan konsumen yang semakin berkembang, antara lain seperti antar jemput pasien dalam paket pelayanan, pelayanan perawatan Home Care, dan spesialisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz, Vincent, 2005, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, Philip, 2001, *Manajemen Pemasaran*, Edisi 2, Penerjemah Benyamin Molan, Jakarta: Indeks.
- Luis, Suwardi. dan Biromo, Prima A., 2007, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Function Scorecard*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Maya, Errin, 2011, *Evaluasi Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT PLN APJ Pasuruan*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Mulyadi, 2001, *Sistem Perencanaan dan pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce II, John A and Richard B. Robinson, Jr., 2008, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Buku 1, Edisi 10, Penerjemah Yanivi Bachtiar; Christine, Jakarta: Salemba Empat
- Simarmata, Desy, 2008, *Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*, Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia Jakarta.
- Supranto, 1997, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Umar, Husein. 2001, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini dan Setiady, Purnomo, 1996, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Wheelen, T.L. and J.D Hunger, 2003. *Manajemen Strategis*, Edisi kelima, Penerjemah Julianto Agung, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Yaniwarti, 2004, *Kinerja Instalasi Rawat Inap Utama dengan Pendekatan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Mohamad Hoesin Palembang*. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta.
- Yuwono, Sony., Sukarno, Edi., & Ichsan, Muhammad., 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.