

# ANALISA *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT AT-TAUROH AL ISLAMI SLEMAN

Ary Subiyantoro

Akademi Manajemen Administrasi Yogyakarta

## Abstraksi

Manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, Perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya. Oleh karena itu perusahaan menggunakan sistem manajemen yang mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan karena dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Banyak perusahaan yang menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional yaitu hanya menitikberatkan pada sisi keuangan bukan pada manajer. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Penelitian ini menggunakan Analisis *Balanced Scorecard* untuk menguji penilain Kinerja Pada Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman. Tiga perspekif utama yang digunakan melalui *Balanced Scorecard* yaitu: Perpektif konsumen atau pelanggan (perhitungan kepuasan pelanggan), Perpektif proses internal bisnis (Perhitungan BTO, GDR, NDR), Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan (Produktivitas, Kepuasan karyawan, Retensi karyawan).

Hasil dari uji melalui *Balanced Scorecard* yaitu, perhitungan kepuasan pelanggan (rata-rata jawaban kepuasan pasien) 70,52 (termasuk katagori tinggi); perhitungan nilai BTO tahun 2015-2017 mengalami peningkatan sebesar 2,81 kali, penurunan NDR sebesar 1,04%, GDR mengalami peningkatan 15%. Tingkat produktifitas karyawan yang mengalami peningkatan sebesar 123503,62  
Kata kunci: Analisis *Balanced Scorecard*, perspektif kosumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran,

## Abstract

*A good corporate manajemen is an important factor to be considered by the business organisation. A corporate needs a management system to be developed based on the business environment. The corporate uses the management system that can compete and grow better.*

*Work measurement is one of important factors to the corporate to be applied in evaluating the corporate success and in determining basic incomes. Many corporates using traditional measurements do not focus on managers but on financial aspects. A succesful manager who gets high profits will be valued and gets a good income from the corporate.*

*This research used *Balanced Scorecard* Analysis to evaluate work measurement at At-tauroh Al Islami Hospital, Sleman. Three main perspectives used through *Balanced Scorecard* Analysis were consumer perspective (customer satisfaction measurement), business internal perspective (measurement of BTO, GDR, NDR) learning and growth perspective (productivity, employee satisfaction, employee retention).*

*The results of the measurement using *Balanced Scorecard* Analysis were as follows: the calculation of consumer satisfaction was 70,52 (catagorized as high), the calculation of BTO value in 2015-2017 increased 2,81 times, NDR declined 1,04%, GDR increased 15%. Employee productivity increased 123503,62.*

*Keywords: *Balanced Scorecard* Analysis, consumer perspective, business internal perspective, learning and growth perspective.*

## **PENDAHULUAN**

### Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjang. 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 (Ali Mutasowifin, 2002 : 245). Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang.

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanankesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program program operasional yang berorientasi kepada economic - equity - quality. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Memasuki era globalisasi perdagangan antar negara sejak 2003 ini, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan

pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para pasien bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan tarif bersaing, Sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan *balanced scorecard* (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman sebagai rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di daerah sekitar dalam era kesejagatan (globalisasi), disatu pihak diperhadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah interen yang ada, sedangkan di lain pihak secara, bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi Misi, Tujuan, Sasaran serta Indikator keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk Rencana Strategik (RENSTRA). Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis juga pembelanjaraan dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan. Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman merupakan salah satu Rumah Sakit Umum di Sleman yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu terus-menerus. Memaksa pihak Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada pendapatan Rumah Sakit. Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non keuangan.

Dari latar belakang dan uraian di atas, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul "ANALISA *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT At-Tauroh Al Islami Sleman".

## **PERUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja manajemen Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman diukur dengan menggunakan Analisa *Balanced Scorecard* ?

## LANDASAN TEORI

### A. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang penerapan BSC pada organisasi sektor swasta. Perspektif keuangan bukan merupakan perspektif satu-satunya sebagai indikator penilaian kinerja. Penerapan BSC pada organisasi sektor publik (Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman).

Keuangan Pelanggan Laporan keuangan perusahaan Pendukung non keuangan dan menentukan tingkat pelayanan customer satisfaction, customer profitabilitas dan pangsa pasar. Proses Bisnis Internal Inovasi dan operasi. Pembelajaran dan Pertumbuhan Kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan.

Menunjukkan atau memberikan gambaran kinerja perusahaan berdasarkan konsep Balanced Scorecard diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Fauzi, 1995 : 207).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997 : 419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria 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 organisasi.

### B. Balanced Scorecard

Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Balanced Scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. Balanced Scorecard juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Amin Widjaja Tunggal, 2002 : 1).

Balanced Scorecard menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1997 : 7) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard menekankan bahwa

pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Tujuan dan pengukuran dalam Balanced Scorecard bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Teuku Mirza, 1997 : 14).

#### 1. Komunikasi & hubungan

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham konsumen karena untuk tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu Scorecard menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari 3 kegiatan :

- a. Communicating dan education
- b. Setting goal
- c. Linking reward to performance measure

#### 2. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi pada saat ini mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulan masing-masing yang saling bersaing antara satu dengan yang lain, sehingga akan menyulitkan manajer untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan menggerakkan mereka ke arah tujuan jangka panjang perusahaan menyeluruh.

#### 3. Umpan balik dan pembelajaran

Dengan Balanced Scorecard sebagai pusat system manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melakukan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek daritiga perspektif yang ada dalam Balanced Scorecard yaitu konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dalam kinerja.

### C. Kinerja Perspektif Konsumen

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut

untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Menurut Kaplan dan Norton (1956) perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif konsumen terdapat 2 kelompok perusahaan yaitu :

1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*)

a) Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

b) Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*), Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

c) Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*), Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

d) Tingkat kepuasan konsumen (*customer satiffation*), Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

e) Tingkat protabilitas konsumen (*customer profitability*), Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian adalah Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman.

### **B. Obyek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit dengan alasan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman merupakan langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen Rumah Sakit dalam melipatgandakan kinerjanya, baik ditinjau dari aspek Keuangan maupun aspek Non-Keuangan dan diharapkan Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman akan mampu bersaing serta berkembang dengan baik.

### **C. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif.

#### D. Populasi dan Sampling

##### 1. Populasi

Populasi adalah sejumlah individu yang mempunyai sifat atau kepentinganyang sama (Sutrisno Hadi, 1997: 220). Dalam penelitian ini populasiadalah para konsumen Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman yang akan digunakanuntuk menilai kepuasan pada aspek konsumen dan karyawan Rumah SakitAt-Tauroh Al Islami Sleman yang berjumlah 100 orang yang akan digunakan untukmenilai kepuasan karyawan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

##### 2. Sample dan Metode Pengambilan Sampel

Penentuan sampel yaitu yang menjadi responden adalah karyawan yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkatkepuasan karyawan melalui penyebaran kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah para responden yang akan menjawab pertanyaan pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

Sementara itu, metode pengambilan sampel untuk karyawan Rumah SakitAt-Tauroh Al Islami Sleman adalah metode Non Random Sampling yaitu Convenience Sampling dimana penentuan jumlah sampel dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Elemen populasi yang dipilih sebagai subjek adalah tidak terbatas sehingga peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel yang paling cepat dan murah (Nur Indriantoro & Bambang, 1999 : 130). Penentuan besarnya sampel menggunakan rumusSlovin yaitu :77,8 (dibulatkan menjadi 78 orang)

#### E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara yaitu dengan mengadakan Tanya jawab langsung dengan pihak Rumah sakit.
2. Kuesoner yaitu melalui pengajuan kuesioner yang mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan Rumah Sakit.
3. Studi pustaka yaitu dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai aplikasi Balanced Scorecard pada suatu perusahaan, khususnya RumahSakit. Metode ini di perlukan untuk menunjang kelengkapan dan ketajaman analisis.

#### F. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari perspektif kosumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

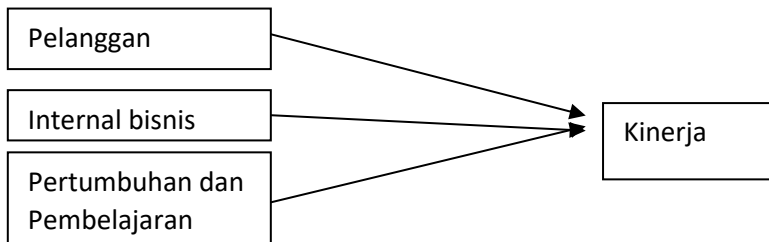
1. Variabel Perspektif konsumen

2. Variabel Perspektif proses Internal bisnis
3. Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

G. Definisi Konsep dan Operasional

1. Definisi konseptual

Penelitian ini menggunakan konsep bahwa kinerja rumah sakit dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor selain keuangan yaitu perspektif konsumen, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, seperti dalam gambar berikut :



2. Definisi Operasional

Variabel Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Sedangkan data yang dinilai adalah ;

1) Tingkat Kepuasan Pelanggan

- a. Wujud fisik (Tangible) yaitu penampilan fisik seperti : tempat pelayanan, sarana dan prasarana.
- b. Keandalan (Reliability) yaitu kemampuan untuk memberi pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan
- c. Daya tanggap (Responsiveness) yaitu kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dengan memberikan pelayanan tanggap
- d. Jaminan (Assurance) yaitu pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap organisasi.
- e. Empati (Emphaty) yaaitu ketersediaan pegawai untuk peduli , memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

2) Jumlah Pelanggan

- a) Retensi pelanggan yaitu digunakan untuk melihat apakah rumah sakit mampu mempertahankan pelanggan atau pasien yang ada.
- b) Akuisisi Pelanggan yaitu mengukur dan melihat tingkat dimana rumah sakit mampu menarik pasien baru.

1) Variabel Internal Bisnis merupakan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Adapun indikator yang digunakan adalah ;



- 1) Proses inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/jasa yang telah ada.
- 2) Proses operasi, merupakan tahapan dimana organisasi berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, seperti : Jumlah kunjungan rawat, Jumlah kunjungan rawat inap (ALOS, BOR, TOI, BTO)
- 2) Variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Adapun indikator yang digunakan adalah ;
  - 1) Peningkatan Kepuasan Kerja, yaitu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan pelayanan kepada konsumen. (keterlibatan pekrja dalam mengambil keputusan, akses untuk mendapatkan informasi, dukungan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan)
  - 2) Pengembangan Karyawan, yaitu kepuasan pegawai atas program-program pengembangan diri yang diterapkan oleh organisasi.
  - 3) Penciptaan iklim yang mendorong motivasi, yaitu mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif.
  - 4) Kapabilitas sistem informasi, yaitu tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

#### H. Skala Pengukuran

Pengukuran kinerja masing-masing perspektif.

##### a. Mengukur kinerja perspektif konsumen

Perspektif ini menggunakan perhitungan : Kepuasan pelanggan, Mengukur seberapa jauh kepuasan pelanggan atas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah: 1= sangat tidak puas; 2= tidak puas; 3= ragu-ragu; 4= puas; 5= sangat puas.

##### b. Mengukur kinerja perspektif proses internal bisnis.

Berdasarkan data sekunder yang diambil dari Rumah Sakit perspektif ini menggunakan perhitungan : BTO (Bed Turn Over Rate)  $BTO = \frac{DA}{O}$ ; GDR (Gross Death Rate)  $GDR = \frac{DA}{O} \times 1000$  milDPm; NDR (Net Death Rate)  $NDR = \frac{DA}{O} \times 1000$  milDPm > 48 jam

Keterangan :

O = rerata tempat terisi dihitung dari jumlah tempat tidur yang terisi, kemudian hasilnya dibagi jumlah hari dalam bulan yang bersangkutan;

D = jumlah pasien keluar (hidup/mati); A = rerata tempat tidur yang siap dipakai;

T = jumlah hari perhitungan (30/31/365); Pm = pasien mati

c. Mengukur kinerja perspektif pembelajaran.

Perhitungan yang dilakukan:

Produktivitas karyawan = jumlah karyawan laba operasi; Perputaran karyawan =  $\frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan pada thn berjalan}} \times 100\%$ ; Kepuasan karyawan.

Dianggap sebagai penentu dari kedua pengukuran sebelumnya. Pengukurannya dilakukan dengan survey kepuasan karyawan melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata. kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Nilai yang diberikan adalah: 1: sangat tidak puas; 2: tidak puas; 3: ragu-ragu; 4: puas; 5: sangat puas.

Kepuasan karyawan =  $\frac{\text{Total bobot Jumlah karyawan} \times \text{skor}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$

## I. Instrumen Penelitian

### 1) Uji Validitas Data

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur benar-benar cocok atau sesuai sebagai alat ukur yang diinginkan. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini. Untuk menguji validitasnya menggunakan statistic factor analysis significancy, nilai Loading Factor yang dipakai adalah 0,4. Pengambilan Keputusan : (Augusty Ferdinand, 2002 : 133)

### 2) Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar stabil dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Semakin tinggi reliabilitas suatu alat pengukur, semakin stabil pula alat pengukur tersebut dan sebaliknya jika reliabilitas pengukur tersebut rendah maka alat tersebut tidak stabil dalam mengukur suatu gejala. Teknik pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis yang dikembangkan oleh Cronbach Alpha ( $\alpha$ ), dengan rumus sebagai berikut: (Imam Ghozali, 2001;129)

## J. Analisa Data

1. Analisis kualitatif meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana strategi perusahaan.
2. Analisis kuantitatif Perhitungan kepuasan pelanggan, perhitungan kepuasan karyawan dan tingkat kunjungan pasien di rumah sakit.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Responden

Responden adalah karyawan yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan melalui penyebaran kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah para responden yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner.

Sedangkan Deskripsi responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Usia

Tabel 2. Responden berdasarkan Usia

Usia (th)	Jumlah	Prosentase
=< 25	19	24,3%
26 - 40	38	48,7%
41 - 50	15	19,2%
>50	5	7,69%
Total	78	100

#### 2. Jenis Kelamin

Tabel 3. Responden berdasarkan Usia

JK	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	25	32%
Perempuan	53	68%
Total	78	100

#### 3. Tingkat Pendidikan

Tabel 4. Responden berdasarkan Usia

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SLTA	20	25,6%
D III	35	44,8%
S1	16	20,5%
S2	7	8,9%
Total	78	100

### B. Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

##### a. Perspektif Pelanggan

Tabel 2.8 Hasil Pengujian Validitas Pelanggan

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1.	0,718	0,322	Valid
2.	0,738	0,322	Valid
3.	0,725	0,322	Valid
4.	0,637	0,322	Valid
5.	0,523	0,322	Valid
6.	0,614	0,322	Valid
7.	0,712	0,322	Valid
8.	0,463	0,322	Valid

**Analisa *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja...  
(Ary Subiantoro)**

9.	0,535	0,322	Valid
10.	0,623	0,322	Valid

Sumber: Data primer Diolah.

b. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 2.8 Hasil Pengujian Validitas Pertumbuhan dan Pembelajaran

No Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1.	0,518	0,322	Valid
2.	0,638	0,322	Valid
3.	0,725	0,322	Valid
4.	0,435	0,322	Valid
5.	0,523	0,322	Valid
6.	0,554	0,322	Valid
7.	0,612	0,322	Valid
8.	0,453	0,322	Valid
9.	0,655	0,322	Valid
10.	0,732	0,322	Valid

Sumber: Data primer Diolah.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 2.9  
Hasil Uji Reliabilitas Masing-Masing Variabel

Nama Variabel	Koefisien Alpha	Alpha Cronbach	Status
Pelanggan	0,813	0,6	Reliabel
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,852	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer Diolah.

C. Analisa Data

1. Kinerja Perspektif Konsumen

Perspektif ini adalah menciptakan konsumen yang mampu menghasilkan financial return tinggi. Hal tersebut dapat terwujud jika perusahaan memperhatikan proses (aspek waktu, kualitas, kinerja dan layanan) dan hasilnya berupa ukuran hasil (Out Come Measure) sebagai parameter perspektif.

Statistic deskriptif kepuasan pasien

Variable	Kisaran teoritis	Kisaran actual	Rata-rata	Median Teoritis
Kepuasan pasien	18 - 90	63 - 90	69,9800	54,000

Pengukuran variable tingkat kepuasan pasien menggunakan instrumen Mun'im Azka (2001), terdiri dari 10 pertanyaan dengan skor 1 sampai 5. Tingkat kepuasan pasien tinggi dengan skala tinggi dan tingkat kepuasan pasien rendah dengan skala rendah. Berdasarkan hasil pengukuran variabel tingkat kepuasan pasien, skor jawaban responden berkisar 63-90 dengan kisaran teoritis 18 - 90. Dari tabel statistik deskriptif, nilai median teoritis untuk

variabel tingkat kepuasan pasien sebesar 54 dan nilai rata-ratanya sebesar 63,9800, sehingga data diketahui bahwa tingkat kepuasan pasien dalam penelitian ini dalam kondisi yang tinggi.

## 2. Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu : Bed Turnover Ratio (BTO), Gross Death Rate (GDR) dan Net Death Rate (NDR). Hasil perhitungan dari ketiga indikator perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada table UKURAN Tahun 2015- 2017. Data yang didapatkan sebagai berikut : BTO (kali) 16,58 kali 19,39 kali; GDR (Permil) 45,8 permil 47,4 permil; NDR (Permil) 44,63 permil 30,03 permil

## 3. Kinerja Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan perspektif yang paling mendasar dalam Balance Scorecard. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan indikator tiga indikator yaitu : Produktifitas karyawan, Retensi Karyawan dan kepuasan karyawan. Hasil perhitungan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan indikator produktifitas karyawan dan retensi karyawan dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

UKURAN	Tahun 2015	2017
Produktifitas karyawan	Rp 282.276,51/karyawan	Rp 429.580,24/karyawan
Retensi karyawan	2,2 %	2,8 %
Kepuasan karyawan	-	-

## 4. Kepuasan Karyawan

Indikator kepuasan karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan kepuasan karyawan, yang diukur dengan mengisi daftar pertanyaan kuesioner yang telah disediakan. Karyawan yang menjadi responden sebanyak 78 karyawan

Hasil Pengujian Hipotesis

### a. Statistik Deskriptif

Hasil pengolahan data mengenai statistic deskriptif disajikan dalam tabel berikut :

Variabel	Kisaranteoritis	Kisaranaktual	Rata-rata	Median	teoritis
Semangat kerja	2 - 10	6- 10	8,1282	6,0000	
Kepemimpinan	3 - 15	9 - 15	13,14109	10,0000	
Motivasi	3 - 15	13 - 15	12,21799	10,0000	
Komunikasi	3 - 15	9 - 14	12,32059	10,0000	
Kondisi fisik tempat kerja	3 - 15	9 - 14	12,12629	10,0000	
Keputusan karyawan	5 - 25	14 - 24	20,500015	15,0000	

a. Pembahasan

Kinerja yang diperlihatkan pada perspektif konsumen (pasien) secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan rata-rata pasien 69,9800 ini masuk pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum rumah sakit At-Tauroh Al Islami Sleman sudah memperhatikan kepuasan pelanggan lebih baik lagi.

Hasil kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan tiga indikator yaitu BTO, NDR, dan GDR secara umum memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan terhadap meningkatnya kepercayaan konsumen (pasien) untuk berobat di rumah sakit yang sangat cepat dan efektif. Hal ini dapat dilihat bahwa dari nilai BTO tahun 2015-2017 mengalami peningkatan sebesar 2,81 kali, yang berarti bahwa jumlah pasien rawat inap yang telah dirawat lebih dari 48 jam sudah memuaskan, hal ini dapat dilihat dari penurunan NDR sebesar 1,04%. Meskipun nilai GDR pada tahun 2015 mengalami peningkatan yang cukup signifikan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan secara umum telah menunjukkan hasil yang baik, hal ini juga dapat berdampak pada peningkatan kualitas karyawan yang ujungnya bermuara pada kepuasan pelanggan dalam melayani pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat produktivitas karyawan yang mengalami peningkatan sebesar 147.303,73 dan hasil survei terhadap karyawan rasa puas mereka terhadap kebijaksanaan rumah sakit. Retensi karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,6 % berarti bahwa kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan dapat dikatakan belum berhasil hal ini akan berdampak pada tingkat loyalitas dan tingkat produktivitas karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **a) Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Perspektif konsumen (pasien) diukur dengan menggunakan indikator kepuasan pasien Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman. secara umum belum benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan dan diharapkan prestasi ini dapat lebih ditingkatkan.

2. Kinerja Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan indikator tiga indikator yaitu: Bed Turnover Ratio(BTO), Gross Death Rate (GDR) dan Net Death Rate (NDR) secara umum memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan terhadap pasien semakin baik.
3. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran diukur dengan menggunakan indikator tiga indikator yaitu: Produktifitas karyawan, Retensi Karyawan dan Kepuasan Karyawan secara umum telah menunjukkan hasil yang baik.

**b) Saran**

Dari kesimpulan dan keterbatasan yang telah diuraikan di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak rumah sakit At-Tauroh Al Islami Sleman, yaitu :

1. Perspektif bisnis internal khususnya yang diproksi dengan Gross Death Rate (GDR) masih belum menunjukkan kinerja yang maksimal, oleh karena itu sebaiknya pihak rumah sakit harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalitas dengan memberikan pelatihan dan pendidikan intensif, agar dalam menangani pasien lebih efektif dan efisien sehingga angka Gross Death Rate dapat menurun.
2. Kinerja perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran rumah sakit sebaiknya perlu lebih ditingkatkan khususnya yang diukur dengan retensi karyawan yang masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Dalam hal ini pihak rumah sakit perlu lebih meningkatkan kompetensi karyawan dan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan manajemen, demi menjaga hubungan baik antar karyawan dan meningkatkan kualitas dan pelayanan.
3. Kinerja perspektif pelanggan juga masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Dalam hal ini pihak manajemen rumah sakit perlu lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalismenya dan mencari sebab-sebab mengapa maupun dalam hal apa yang menyebabkan pelanggan (pasien) merasa kurang puas dengan pelayanan rumah sakit selama ini mengingat rumah sakit merupakan bidang pelayanan jasa kesehatan dan wajib memperhatikan kepuasan pasiennya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fauzi. 1995. Kamus Akuntansi Praktisi. Suarabaya : Indah
- Hadi, Sutrisno, 1997, Metodologi Research, Untuk Penulisan Paper,Skripsi, Thesis, Disertasi, Yogyakarta. Andi Offiset.
- Hermawan, Ancella. 1996. Balanced Scorecard Sebagai Sarana AkuntansiManagemen Strategi. Jakarta : IAI.
- Indriantoro, Nur dan Bambang S. 1999.Metodologi Penelitian Bisnis UntukAkuntansi dan Managemen.Yogyakarta : BPFE.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 1996. Balanced Scorecard :Transalting Startegi Info Action Bostom : Harvard Business School.
- Mirza, Teuku. 1997. Balance Scorecard. Usahawan. No. 06 tahun XXVI,1997
- Mulyadi.2001. Akuntansi Manajemen. STIE YKPN. Yogyakarta
- Mulyadi.2001. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa.Jakarta : Salemba Empat.
- Mun`im Azka.2001.Balance Scorecard Sebagai Alat ukur Kinerja (StudiKasus Pada Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang).Tidakuntuk diterbitkan.Fakultas Ekonomi Universitas DiponegoroSemarang.
- Mutasowifin, Ali. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai TolokUkur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi,Jurnal Universitas Paramadina Vol. 3 : Hal 245-264.
- Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. Manajemen Keuangan.Jilid I, Edisi ke 9, Jakarta: Binarupa Aksana.
- Wijaya, Tunggal, Amin. 2002. Mamahami Konsep Balance Scorecard.Cetakan ke 2 : Harvindo