

# **PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN PADA RSUD DR. M. ASHARI PEMALANG**

**Hening Soraya<sup>1</sup>, Indra Gamayanto<sup>2</sup>**

Mahasiswa Universitas Dian Nuswantoro Semarang<sup>1</sup>, Dosen Universitas Dian Nuswantoro Semarang<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Sistem Informasi, Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Jl. Nakula I, No. 5-11, Semarang, Kode Pos 50131, Telp. (024) 3515261, 3520165 Fax: 3569684

E-mail : 112201104469@mhs.dinus.ac.id<sup>1</sup>, amfadns@gmail.com<sup>2</sup>

---

## ***Abstrak***

RSUD DR. M. Ashari Pemalang merupakan rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di kota Pemalang, disatu pihak rumah sakit ini dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah intern yang ada. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi dan Misi, Tujuan, Sasaran serta indikator keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk rencana strategi. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial saja yang pada saat ini masih diterapkan pada Rumah Sakit DR. M. Ashari Pemalang, tetapi juga dalam bentuk non-finansial. Sistem Pengukuran kinerja tersebut disebut dengan metode *Balanced scorecard*. Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan metode tersebut diharapkan kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa visi, misi dan strategi perusahaannya. Dalam metode *Balanced scorecard* terdapat beberapa tahapan analisis salah satunya dengan melakukan analisis SWOT untuk mengetahui kelemahan, kekuatan perusahaan dan menentukan sebuah strategi perusahaan. Hasil dari penelitian ini yaitu pihak rumah sakit mengetahui kedudukan rumah sakit serta hasil kinerja rumah sakit RSUD Dr. M. Ashari Pemalang.

***Kata Kunci:*** Rumah Sakit, Pengukuran Kinerja, Keuangan, *Balanced Scorecard*, SWOT

## ***Abstract***

*RSUD DR. M. Ashari Pemalang is a health care referral hospital in the town of Pemalang, on the one hand the hospital was faced with the forces and internal problems that exist. Therefore, to be able to provide excellent health services for the community it's necessary to prepare the Vision, Mission, Goals, Objectives and completed indicators of success in the form of strategic plans. The indicators is not only in the finance form that now still applied to the DR. M. Ashari Pemalang Hospital, but also in non-financial form. The performance measurement system called by the Balanced Scorecard method. By using that performance measurement system hopefully the activities of employees from the top to the bottom will be known on what level of vision, mission and strategy of the company. In the Balanced Scorecard method, there are several stages of analysis, one of them is by doing a SWOT analysis to identify the weaknesses, the strength of the company and determines a company's strategy. Results from this research that the hospital knows their position and the results of RSUD Dr. M. Ashari Pemalang hospital performance.*

***Keywords :*** Hospital , Performance Measurement , Finance , *Balanced Scorecard* , SWOT

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi sekarang, di mana perkembangan di bidang teknologi semakin maju dan berkembang pesat terutama dalam segi informasi dan komunikasi di mana segalanya dapat dilakukan secara cepat dan tepat tanpa ada mengurangi mutunya.

Begitu juga dengan rumah sakit, Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya [1].

Memasuki era globalisasi perdagangan, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga benar-benar siap menghadapi daya saing ditingkat global. Didalam era tersebut, para konsumen bebas menentukan rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan.

RSUD DR. M. Ashari Pemalang merupakan rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di kota Pemalang, disatu pihak rumah sakit ini dihadapkan pada kekuatan-kekuatan dan masalah-masalah intern yang ada, sedangkan dilain pihak secara bersamaan dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. RSUD Dr. M. Ashari Pemalang merupakan Rumah Sakit

Umum yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu secara terus-menerus memaksa RSUD Dr. M. Ashari Pemalang untuk selalu memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat, kepercayaan ini sangatlah penting mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya.

Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi dan Misi, Tujuan, Sasaran serta indikator keberhasilan. Indikator keberhasilan merupakan pengukuran kinerja yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan, indikator bukan saja dalam bentuk finansial saja yang pada saat ini masih diterapkan pada RSUD Dr. M. Ashari Pemalang, tapi juga dalam bentuk non-finansial yang selanjutnya dijadikan sebagai bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Sistem pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek finansial saja sering dikenal dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengutamakan finansial, hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi institusi. Ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masalah. Investasi kapabilitas dalam jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja sebuah institusi tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam sebuah institusi, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar

finansial, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi sebuah institusi serta roda penggerak institusi(Gosh, 2006) [2].

Oleh karena itu untuk mengukur kinerja dalam rumah sakit diperlukan sistem kinerja yang tidak hanya mengukur pada aspek financial saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non finansial seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Ukuran kinerja tersebut disebut dengan Balance Scorecard. Balance Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang lebih banyak digunakan diperusahaan-perusahaan bisnis yang menghasilkan barang, tetapi dapat juga diterapkan pada rumah sakit yang bergerak dalam bidang usaha dan jasa. Sebagai contoh adalah Peel Memorial Hospital Vancouver Canada dan Mayo Clinic di United States. Kedua rumah sakit tersebut telah menggunakan kerangka pengukuran kinerja dan evaluasi serta menerapkannya kedalam perencanaan strategik organisasi untuk meningkatkan kinerjanya(Griffith, 2000). Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Chow(1998) yang menganjurkan penerapan Balance Scorecard dalam penilaian kinerja organisasi kesehatan[3].

Balance Scorecard merupakan sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif. Karena selain mempertimbangkan faktor kinerja financial, Balance Scorecard juga mempertimbangkan kinerja non financial. Disamping itu Balance Scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga aktifitas-aktifitas pembantu hasil akhir. Balance Scorecard berusaha menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuannya. Dengan ke empat perspektif yang ada pada Balance Scorecard

diharapkan kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa visi, misi dan strategi perusahaannya karena Balance Scorecard bukan sebagai pengendali perilaku tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar[3].

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik dengan pengukuran kinerja *Balance Scorecard*. Oleh karena itu, penulis mengambil judul “PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN PADA RSUD Dr. M. ASHARI PEMALANG”.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana agar pihak rumah sakit dapat menetapkan strategi perusahaan secara komprehensif.
2. Bagaimana kinerja manajemen RSUD DR. M. Ashari Pemalang bila diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

## 2.1 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini batasan masalah yang akan di ambil adalah menggambarkan kondisi RSUD Dr. M. Ashari Pemalang dengan mengukur dan menganalisis kinerja dengan metode *Balance Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu aspek financial, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Karena pengukuran yang digunakan masih berfokus pada ukuran aspek financial, sehingga belum cukup mewakili dalam menyimpulkan baik atau tidaknya kinerja yang sudah dijalankan oleh RSUD Dr. M. Ashari Pemalang.

## 2.2 Tujuan Penelitian

1. Merancang sebuah perencanaan strategi pada RSUD Dr. M. Ashari Pemalang agar dapat menghasilkan

suatu gambaran kinerja serta efektivitas perusahaannya dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat. Merancang sebuah perencanaan strategi dengan analisis SWOT pada RSUD Dr. M. Ashari Pemalang agar dapat menetapkan strategi perusahaan.

2. Mengukur dan menganalisis kinerja manajemen RSUD Dr. M. Ashari Pemalang, agar dapat mewujudkan sebuah visi dan misi yang telah ditetapkan dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *Balance Scorecard*.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Tinjauan Pustaka

Beberapa penelitian terkait dengan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* antara lain :

**Tabel 1:** Penelitian Terkait

No	Nama Peneliti dan Tahun	Masalah	Metode	Hasil
1.	Bestari Dwi Handayani, 2011	Mengukur kinerja RSUD Kabupaten Kebumen yang selama ini hanya menekankan pada aspek keuangan.	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>Balance Scorecard</i> .	Kinerja RSUD Kabupaten Kebumen jika dievaluasi dengan metode <i>Balance Scorecard</i> menunjukkan hasil yang kurang baik, karena masih terdapat hasil kinerja yang tidak baik.
2.	Fathoni, Inda Kesuma S., 2011	Hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit "ABC" kurang akurat dan komprehensi makan diperlukan pengukuran kinerja yang lebih baik.	Metode pengukuran kinerja yang digunakan adalah <i>Balance Scorecard</i> .	Kinerja Rumah Sakit "ABC" jika diukur dengan metode <i>Balance Scorecard</i> menunjukkan hasil yang baik. Karena dilihat dari 4 perspektif menghasilkan kinerja yang sudah baik

### 2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran disebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prstasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

### 2.3 Pengertian Rumah Sakit

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia tahun 2010 dalam bab III, Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Memberikan layanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Rumah Sakit harus mempunyai kemampuan pelayanan sekurang-kurangnya pelayanan medik umum, gawat darurat, pelayanan keperawatan, rawat jalan, rawat inap operasi/bedah, pelayanan administrasi dan manajemen, penyuluh kesehatan masyarakat, pemulasaran jenazah, laundry dan ambulance, pemeliharaan sarana rumah sakit, serta pengolahan limbah.

### 2.4 Analisis dan Matriks SWOT

Matriks SWOT, menurut Musa Hubeis dan Muhammad Najib, adalah alat untuk mencocokkan faktor-faktor penting yang akan membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*Strengths-Opportunities* atau Kekuatan-Peluang) WO (*Weaknesses-Opportunities* atau Kelemahan-Peluang) ST (*Strengths-Threats* atau Kekuatan-Ancaman), dan WT (*Weaknesses-Threats* atau Kelemahan-Ancaman),

Matriks SWOT juga menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan[5]

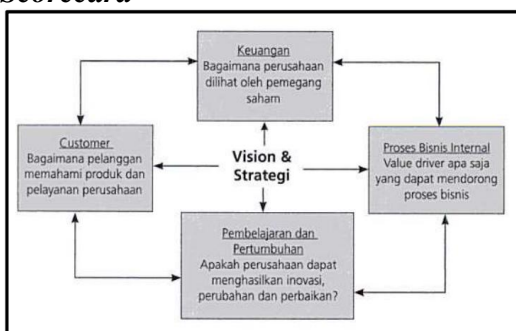
**Tabel 0.1 Matriks SWOT**

	<b>Internal</b>	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
	<b>Eksternal</b>	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
	<b>Opportunities (O)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....
	<b>Threats (T)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....	1. .... 2. .... 3. ....

**2.5 Penjelasan Balance Scorecard**

Menurut Kaplan dan Norton (1996:71), Balanced Scorecard merupakan “ Satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi langkah-langkah keuangan dengan langkah-langkah operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan perbaikan kegiatan organisasi yang merupakan langkah pendorong kinerja keuangan di masa depan [7].

**2.5.1 Empat Perspektif Balance Scorecard**



Sumber : SWOT Balanced Scorecard, Freddy Rangkuti, 2011

**1. Perspektif Finansial**

Balanced Scorecard masih memandang pengukuran finansial tetap dominan, di mana perspektif finansial merupakan tujuan akhir dari perspektif lainnya. Pengukuran finansial biasanya dinyatakan dalam profitabilitas, antara lain : ROI, rasio efisiensi, rasio efektivitas, rasio ekonomi.

**2. Perspektif Pelanggan**

Penilaian berdasarkan pada tingkat kepuasan pelanggan, mendapatkan pasien baru, dan seberapa besar rumah sakit dapat mempertahankan hubungan dengan pasien. Apabila pelanggan puas, ia akan setia sebagai konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan.

**3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Proses bisnis internal harus fokus kepada nilai-nilai yang diharapkan pelanggan dan stakeholders. Proses bisnis internal harus inovatif, selalu dimonitor, dan diperbaiki.

**4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini organisasi perusahaan harus melihat tiga faktor utama yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi yang akan memberikan prospek masa depan.

**3. METODE PENELITIAN**

**3.1 Metode Pengumpulan Data**

1. Wawancara yaitu dengan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab dengan pihak responden atau pihak yang berkompeten. Penggunaan teknik ini sangat membantu penulis dalam memperoleh data yang sebenarnya, karena data yang diperoleh berasal langsung dari pihak perusahaan

sehingga dapat dipercayai kebenarannya.

2. Kuisisioner yaitu teknik yang dilakukan dengan cara melakukan pengajuan kuisisioner agar dapat mengetahui tingkat kepuasan pasien dan karyawan Rumah Sakit.
3. Studi Pustaka yaitu dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai Balance Scorecard pada suatu perusahaan, khususnya pada Rumah Sakit.

### 3.2 Metode Analisis

#### 1. Analisis SWOT

Adapun langkah-langkah dasar identifikasi dalam penyusunan perencanaan strategik dengan menggunakan analisis SWOT adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi kondisi RSUD DR. M. Ashari Pemalang, yaitu dengan melakukan pengklasifikasian data, faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor internal organisasi, peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal organisasi.
- b. Menyusun variable-variable dari faktor strategik Rumah Sakit DR. M. Ashari Pemalang kedalam tabel internal factor analysis summary (IFAS) dan external factor analysis summary (EFAS) untuk diolah secara kualitatif dalam proses pembobotan dan pemberian rating .
- c. Menentukan gambaran strategik Rumah Sakit DR. M. Ashari Pemalang melalui Matrix space Analysis (Matrik ruang). Dalam matrik ini hasil pembobotan dan peratingan dimasukkan dalam kuadran matrik untuk

menentukan gambaran strategik Rumah Sakit DR. M. Ashari Pemalang, sehingga akan terlihat pada posisi ruang atau kuadran mana RSUD DR. M. Ashari Pemalang berada.

- d. Strategi Alternatif Menentukan alternatif strategik RSUD DR. M. Ashari Pemalang dengan menggunakan matrik SWOT untuk mengetahui bentuk dan gambaran strategi perusahaan.
2. Tujuan strategis dan Hubungan Sebab-Akibat

Didalam prinsip balanced scorecard pencapaian tujuan perspektif mempengaruhi pencapaian tujuan perspektif lainnya. Dalam konsep balanced scorecard dapat menunjukkan bagaimanakah dari persektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat mempengaruhi kinerja perspektif bisnis internal, dari perspektif bisnis internal dapat mempengaruhi perspektif pelanggan, dan dari masing-masing perspektif dapat meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan. Serta memuat tujuan-tujuan yang harus dicapai pada masing-masing perspektif agar tujuan utama perusahaan dapat berhasil.

#### 3. Analisis Pengukuran Strategis

Setelah penetapan ukuran-ukuran sasaran strategis dari tiap-tiap perspektif, maka dilakukan pengukuran dari model balance scorecard.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Matrix Space Analisis

Data yang telah diperoleh dari Tabel 4.3 dan Tabel 4.4 digunakan untuk perhitungan matrix space analysis, maka diketahui skala penilaian sebagai berikut :

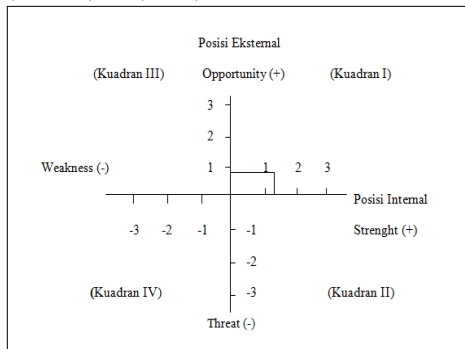
- Skor Kekuatan perusahaan : 2.11
- Skor Kelemahan perusahaan : -0.89
- Skor Peluang perusahaan : 1.90

Skor Ancaman Perusahaan : -1.0  
 Sehingga untuk dapat membuat titik koordinat horizontal pada gambar skala penilaian yaitu dengan menjumlahkan nilai kekuatan RSUD DR. M. Ashari Pemalang dengan nilai kelemahan RSUD DR. M. Ashari Pemalang. Maka dapat diperoleh titik koordinat horizontal, yaitu:

$$(+2.11) + (-0.89) = +1.22$$

Sedangkan untuk membuat titik koordinat vertical pada gambar skala penilaian yaitu dengan menjumlahkan nilai peluang RSUD DR. M. Ashari Pemalang dengan nilai ancaman RSUD DR. M. Ashari Pemalang. Maka diperoleh titik koordinat vertical yaitu:

$$(+1.90) + (-1.0) = +0.9$$



**Gambar 0.1 Titik Koordinat SWOT**

Berdasarkan titik koordinat seperti pada Gambar 4.1, maka RSUD DR. M. Ashari Pemalang berada pada kuadran I (positif - positif), yang merupakan posisi *Strength - Opportunity* (SO) dimana RSUD DR. M. Ashari Pemalang memiliki kondisi organisasi yang kuat dan

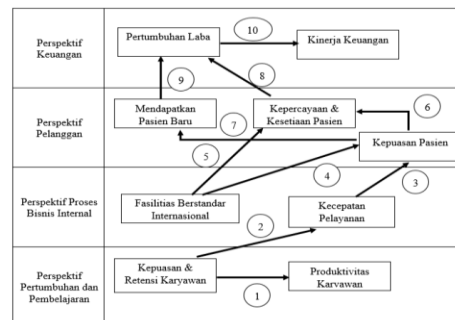
berpeluang, disamping memiliki banyak kekuatan dari faktor internal tetapi juga memiliki banyak peluang dari faktor eksternal, rekomendasi strategi yang digunakan adalah progresif.

#### 4.2 Menentukan Alternatif Strategi RSUD DR. M. Ashari Pemalang.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan RSUD DR. M. Ashari Pemalang melalui matriks IFAS DAN EFAS, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut untuk menyusun faktor faktor strategis menggunakan matriks SWOT. Matrik ini dapat menjelaskan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eskternal yang dihadapi RSUD DR. M. Ashari Pemalang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki RSUD DR. M. Ashari Pemalang.

#### 4.3 Hubungan Sebab-Akibat

Pada gambar 4.2 Menjelaskan hubungan sebab-akibat dari berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh RSUD DR. M. Ashari Pemalang. Dalam sistem pengukuran hubungan sebab-akibat yang digunakan dalam pembuatannya harus mengacu pada tujuan dari keempat perspektif Balanced Scorecard.



**Gambar 4.2 Sebab-Akibat**

#### 4.4 Analisis Balance Scorecard

##### 1. Perspektif Keuangan

UKURAN	TAHUN	
	2013	2014
ROI	18,89 %	28,84 %
Rasio Efisiensi	7,9 %	7,3 %
Pertumbuhan Laba	-	60,16 %
ROE	20,35 %	30,67 %
Tingkat Total Biaya	-	10,43 %

**Gambar 4.3 Perspektif Bisnis dan Internal**

##### 2. Perspektif Pelanggan

Indeks kepuasan Pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisioner adalah 2.595 point, sehingga Pelanggan dapat dikategorikan puas atas layanan jasa yang diberikan oleh RSUD Dr. M. Ashari Pemalang . Hal ini berarti RSUD Dr. M. Ashari Pemalang sudah mampu mencapai indeks kepuasan Pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal Pelanggan merasa cukup atau berada dalam interval antara 1.664 sampai 2.176 point. Akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan terus meningkatkan pelayanan kepada pasien, karena indeks yang dicapai belum mencapai hasil maksimal.

##### 3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

UKURAN	TAHUN	
	2013	2014
BOR	64,37 %	63,14 %
LOS	3 hari	3 hari
BTO	82 kali	79 kali
TOI	2 hari	2 hari
NDR	16,49 %	14,66 %
GDR	35,18 %	34,47 %

**Gambar 4.4 Perspektif Keuangan**

##### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

UKURAN	Tabun	
	2013	2014
Produktivitas Karyawan	218.342,09	329.979,99
Retensi Karyawan	2,35 %	1,41 %
Kepuasan Karyawan	-	-

**Gambar 4.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dari total 15 tolok ukur yang digunakan, terdapat tiga belas tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan antara lain ROI, Rasio Efisiensi, Pertumbuhan Laba, ROE, Indeks Kepuasan Pelanggan, BOR, BTO, TOI, NDR, GDR, Produktivitas Karyawan, Retensi Karyawan dan Kepuasan Karyawan. Sedangkan terdapat dua tolok ukur yang tidak memenuhi standar/ target antara lain Peningkatan total biaya dan LOS. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh RSUD Dr. M. Ashari Pemalang adalah sebagai berikut:

$$\text{Total presentase kinerja} = \frac{\text{jumlah standar yang dicapai}}{\text{jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

$$= \frac{13}{15} \times 100 \%$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai rumah sakit, maka ditetapkan standar, standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Valva dalam Affandi (20013) sebagai berikut :

- Sangat Baik : 80 – 100 % dari standar yang ditetapkan



- b. Baik : 60 – 80 % dari standar yang ditetapkan
- c. Cukup : 40 – 60 % dari standar yang ditetapkan
- d. Kurang : 20 – 40 % dari standar yang ditetapkan
- e. Tidak Baik : 0 – 20 % dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh RSUD Dr. M. Ashari Pemalang melalui pendekatan Balanced Scorecard adalah sebesar 86 % dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Dr. M. Ashari Pemalang secara keseluruhan mempunyai kinerja yang “Sangat baik”.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

5

1. Berdasarkan analisa yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, RSUD Dr. M. Ashari Pemalang memiliki kondisi organisasi yang kuat dan berpeluang, disamping memiliki banyak kekuatan dari faktor internal tetapi juga memiliki banyak peluang dari faktor eksternal, dan rekomendasi strategi yang digunakan adalah progresif yaitu strategi S-O.
2. Secara keseluruhan, kinerja RSUD Dr. M. Ashari Pemalang dilihat dari 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard dapat dikatakan “Sangat baik” karena perusahaan dapat mencapai 86 % atau sebanyak 13 (tiga belas) dari 15(lima belas) tolok ukur yang berhasil memenuhi target dari standar yang ditetapkan berdasarkan tahun 2013.

### 5.2 Saran

1. RSUD Dr. M. Ashari Pemalang sebaiknya memperbaiki, menambah serta memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas operasional rumah sakit.
2. RSUD Dr. M. Ashari Pemalang sebaiknya melakukan pengukuran kinerja secara berkala dengan menggunakan Balanced Scorecard yang telah dirancang.
3. Didalam perspektif keuangan, disarankan untuk meningkatkan tingkat kenaikan total biaya karena berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit.
4. Didalam perspektif proses bisnis dan internal, disarankan untuk memperbaiki pada indikator LOS agar mendapatkan hasil dengan standar pelayanan minimal pada rumah sakit.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Sekretariat Negara, *Undang-Undang No.44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit*, 60th ed. Jakarta, Republik Indonesia: Lembaran Negara RI, 2009.
- [2] Bestari Dwi Handayani, "Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen," *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol. 2, [3] No 1, Maret 2011.
- Fatoni and Ina Kesuma S. (2011, April) Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan Balance Scorecard. [Online]. <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jsi/index>, 1 April 2011

[4] Sony, Sukarno, Edi Ichsan, Muhammad Yuwono, *Balance Scorecard*. Jakarta, 2007.

[5] Mukhamad Najib Musa Hubeis, *Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008.

[6] Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis BALANCED SCORECARD*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014.

[7] Freddy Rangkuti, *SWOT BALANCED SCORECARD : Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efisien plus Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: Kompas Gramedia, 2011.

[8] (2007, Juli) Berkenalan Dengan BALANCED SCORECARD (BSC).

[Online].

<http://jsofian.wordpress.com/2006/07/19/berkenalan-dengan-balanced-scorecard-bsc/>.