

ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Ilham Pratama Rysan
ilhampratamar@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRAK

This research aimed to find out the hospital performance of Muji Rahayu, Surabaya with Balanced Scorecard method. The performance assessment was based on four perspectives financial, customer, internal business process and growth and learning. The research was case study, use a method to analyze the hospital data. The instruments were documentation, questionnaire, and interview. The research result concluded the hospital performance of Muji Rahayu, Surabaya, in financial perspective with the size of revenue growth and cost efficiency which had increased; it could be categorized good. In the customers perspective, which taken from the increase of patients number and also its satisfaction; was considered satisfied. In internal business process from its innovation, was considered good as it had new innovation namely made online registration of polyclinic on its website. In the operational, it considered fairly good, yet it needed to be more improved for the patients service. From growth and learning perspective, it had increased in number of employees in 2017. This increase of employees training annually since there was various of training. With the balanced scorecard method the application of the mission can be said to be quite good because the mission is the realization of the vision.

Keyword: balanced scorecard, performance assessment, vision and mission.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja, berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggunakan cara dengan menganalisis data rumah sakit. Pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi, kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dilihat dari perspektif keuangan dengan ukuran peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya mengalami kenaikan, maka dapat dikatakan baik. Perspektif pelanggan dari ukuran peningkatan pasien mengalami kenaikan dan untuk ukuran kepuasan pasien berada pada interval puas. Perspektif proses bisnis internal dari inovasi dikatakan baik karena sudah membuat inovasi baru yaitu membuat jalur pendaftaran poliklinik secara *online* melalui *website* sedangkan pada proses operasional sudah cukup baik namun perlu ditingkatkan lebih baik lagi untuk pelayanan pasien. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari ukuran retensi karyawan mengalami peningkatan karena pada tahun 2017 tersebut bertepatan dengan adanya pendaftaran Pegawai Negeri Sipil, sedangkan untuk pelatihan karyawan mengalami peningkatan setiap tahunnya karena memiliki banyak jenis pelatihan. Dengan metode *balanced scorecard* penerapan misi sudah dapat dikatakan cukup baik karena misi merupakan realisasi dari visi.

Kata Kunci: *Balanced scorecard*, pengukuran kinerja, visi dan misi.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan di sektor publik harus cerdas dan bijaksana dalam merancang strategi. Seiring dengan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang jeli dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan

pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Oleh karena itu, faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen rumah sakit.

Untuk mengukur kinerja pada rumah sakit tidak semudah mengukur kinerja pada organisasi yang berorientasi pada profit. Karena untuk mengukur kinerja pada organisasi yang tujuannya tidak untuk mencari laba kita harus memperhatikan faktor sosial. Selain itu juga harus mempertimbangkan ukuran hasil dan ukuran proses, sehingga keberhasilan seorang manajer sebuah rumah sakit tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya seminimal mungkin, tetapi juga diukur dari pelayanan yang diberikan rumah sakit yang dikelolanya.

Selama ini pengukuran hanya dilakukan pada sisi keuangan saja. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan berhasil mengelola suatu perusahaan. Penilaian yang hanya semata-mata dari sisi keuangan saja dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini bisa dicapai dengan berbagai cara tanpa memikirkan resiko yang akan terjadi di masa mendatang bagi perusahaan. Untuk mengatasi masalah tentang hal tersebut, perusahaan hanya fokus pada aspek kinerja keuangan saja dan mengabaikan aspek kinerja non keuangan, seperti halnya, kepuasan pelanggan, produktifitas karyawan dan hal lain-lain, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup kinerja keuangan saja tetapi kinerja non keuangan juga, yaitu *Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* itu sendiri bisa digunakan untuk mengartikan persepsi strategis dalam sebuah perusahaan secara sederhana dan mudah dipahami oleh pihak dalam perusahaan tersebut, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang membuat sebuah strategi untuk perusahaan. Maksud *Balanced Scorecard* itu sendiri jika diartikan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* yang artinya kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau sebuah organisasi, dan juga untuk mencatat skor yang akan diwujudkan atau dicapai (Kaplan dan Norton, 1996).

Balanced Scorecard menegaskan bahwa semua ukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sebuah sistem informasi untuk para karyawan di semua bagian perusahaan. Para karyawan harus mengerti konsekuensi keuangan berbagai sebuah keputusan dan tindakan mereka, para manajer harus mengerti berbagai faktor yang mendorong keberhasilan keuangan untuk jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar sebuah ukuran keuangan dan non keuangan melainkan, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakan visi, misi dan strategi unit bisnis.

Oleh karena itu, penerapan *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sebab *Balanced Scorecard* yang diterapkan bisa menghasilkan sebuah perbaikan dan perubahan supaya mencapai kinerja yang akan diinginkan dalam mengelola unit usaha perusahaan. Di dalam organisasi sektor publik, *Balanced Scorecard* sangat cocok diterapkan karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja tetapi kinerja non keuangan dalam suatu organisasi. Pada penelitian ini objek yang digunakan adalah rumah sakit karena rumah sakit termasuk dalam organisasi sektor publik yang berjalan di bidang usaha jasa. Objek ini dipilih karena peneliti ingin menjelaskan bagaimana konsep *Balanced Scorecard* - dalam menilai kinerja rumah sakit.

Jika awalnya suatu organisasi atau perusahaan mengukurnya hanya menilai keberhasilan kinerja dari kinerja keuangan saja, dengan adanya *Balanced Scorecard* juga dapat mengukur aspek kinerja non keuangannya, karena dalam konsep ini terdapat tiga perspektif yang akan mengukur dalam hal kinerja non keuangan suatu organisasi yaitu, yang pertama adalah perspektif pelanggan yang akan mengukur kinerja non keuangan melalui kepuasan konsumen, yang kedua ialah perspektif proses proses bisnis internal yang mengukur kinerja dengan cara pemanfaatan fasilitas rumah sakit serta pelayanan dari karyawan rumah sakit. Terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu cara mengukurnya melalui kinerja

rumah sakit untuk meningkatkan kualitas rumah sakit dan meyakinkan kepada konsumen untuk menggunakan jasa rumah sakit tersebut.

Dengan ditemukannya konsep *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari visi, misi dan strategi rumah sakit. *Balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Berdasarkan latar belakang di atas untuk memberi gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja, maka obyek penelitian yang dipilih oleh penulis adalah Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya yang secara khusus bergerak dalam bidang jasa pelayanan. Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya sebagai jasa pelayanan diharapkan dapat menunjukkan kemampuan dan kinerja yang baik. Untuk melakukan fungsi tersebut Rumah Sakit Muji Rahayu harus meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang akan diteliti yaitu "Bagaimana kinerja rumah sakit Muji Rahayu Surabaya apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerja rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran guna menunjang kinerja pelayanan kesehatan pada masyarakat umum.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja

Terdapat beberapa pengertian kinerja menurut pendapat para ahli, antara lain yaitu pendapat yang diungkapkan oleh Bastian Indra (2006:274) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Bastian (2006:275) menyatakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Visi

Menurut Wibisono (2006:43) visi merupakan sebuah rangkaian kalimat yang menunjukkan impian atau cita-cita dalam suatu organisasi atau perusahaan yang ingin mencapai tujuan di masa depan. Secara garis besar visi dapat dinyatakan sebagai pernyataan *want to be* dari sebuah organisasi ataupun perusahaan.

Misi

Misi merupakan sebuah kalimat yang menunjukkan tujuan atau alasan untuk keberadaan sebuah organisasi atau perusahaan, dalam hal jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah alat mata angin yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat (Wibisono, 2006:50). Tujuan dari suatu pernyataan misi adalah untuk menyampaikan kepada *stakeholder*, yang di dalam maupun di luar sebuah organisasi, tentang alasan mendirikan suatu perusahaan dan ke arah mana perusahaan tersebut akan menuju. Oleh sebab itu sebuah kalimat dalam misi dijelaskan dalam bahasa dan suatu komitmen supaya bisa dimengerti dan diterapkan relevansinya oleh pihak yang terkait.

Strategi

Strategi perusahaan yaitu strategi atau rencana yang memadukan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan beberapa tindakan yang saling mengikat satu sama lain dari sebuah pernyataan. Strategi perusahaan seringkali berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang direncanakan oleh perusahaan, serta bagaimana perusahaan mempunyai jalur yang khusus untuk mencapai misi tersebut (Wibisono, 2006:50).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yakni kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Hansen dan Mowen (2009:366) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi yang bertanggungjawab berdasarkan strategi. Selain itu *Balanced Scorecard* untuk manajemen kontemporer yang berguna untuk mendongkrak kemampuan dalam organisasi dalam meningkatkan kinerja keuangan. Oleh karena itu, organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, menggunakan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Rudianto, 2006:371).

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Tetap menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, karena dalam perspektif keuangan yang menunjukkan seberapa baik buruknya kinerja perusahaan terhadap pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan itu. Tolak ukur untuk mengukur perspektif keuangan di sini adalah Peningkatan Pendapatan dan Efisiensi Biaya.

Efisiensi Biaya

Rasio yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Menurut Mahsun (2013:187) rumus untuk menghitung efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi biaya} = \frac{\text{Biaya Usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan

Merupakan berkaitan dengan kepuasan pelanggan yaitu berkaitan dengan tingkat pemenuhan keinginan atau harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang diberikan. Tolak ukur untuk mengukur perspektif pelanggan di sini adalah retensi pasien dan kepuasan pasien.

Retensi Pasien

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini. Menurut Thomas Sumarsan (2011:225) rumus untuk menghitung retensi pelanggan adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Kepuasan Pasien

Suatu keadaan dimana keinginan, harapan, dan kebutuhan pelanggan terpenuhi. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen yang penting dalam menyediakan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Organisasi melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Tolak ukur untuk mengukur perspektif proses bisnis internal di sini adalah proses inovasi dan proses operasional.

Bed Occupancy Rate (BOR)

Persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Berikut ini merupakan rumus untuk menghitung *bed occupancy rate* (MenKes RI No 1171, 2005):

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari Dalam Satuan Waktu}} \times 100\%$$

Average Length of Stay (ALOS)

Rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Berikut ini merupakan rumus untuk menghitung *average length of stay* (MenKes RI No 1171, 2005):

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan}}{\text{Jumlah Pasien (Hidup+Mati)}} \times 100\%$$

Net Death Rate (NDR)

Angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit. Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar. Berikut ini merupakan rumus untuk menghitung *net death rate* (MenKes RI No 1171, 2005):

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah Pasien Mati > 48 Jam}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Mati)}} \times 100\%$$

Gross Death Rate (GDR)

Angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pelayanan rumah sakit. Berikut ini merupakan rumus untuk menghitung *gross death rate* (MenKes RI No 1171, 2005):

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah Pasien Seluruhnya}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Mati)}} \times 100\%$$

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton (1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Tolak ukur untuk mengukur

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di sini adalah retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

Pelatihan Karyawan

Tingkat Pelatihan Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan Pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Menurut Hendrawan Suprpto. (2012:217) rumus pelatihan karyawan adalah sebagai berikut:

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Retensi Karyawan

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan. Menurut Hendrawan Suprpto. (2012:217) rumus retensi karyawan adalah sebagai berikut:

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

Hubungan Visi dan Misi dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996:128) menjelaskan bahwa tujuan dari sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat mengartikan sebuah strategi ke dalam sistem akan jauh lebih mampu melaksanakan karena dapat menghubungkan antara tujuan dan sasarannya. Hubungan ini memfokuskan manajer dan pekerja kepada berbagai faktor pendorong penting, yang memungkinkan keseimbangan investasi, inisiatif dan tindakan dengan pencapaian tujuan strategis. Jadi, *Balanced Scorecard* dikatakan berhasil apabila bisa menghubungkan strategi melalui kelompok ukuran financial dan non *financial* yang terpadu.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Komprehensi

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, organisasi beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif baru menyadari *output* yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan.

Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Seimbang

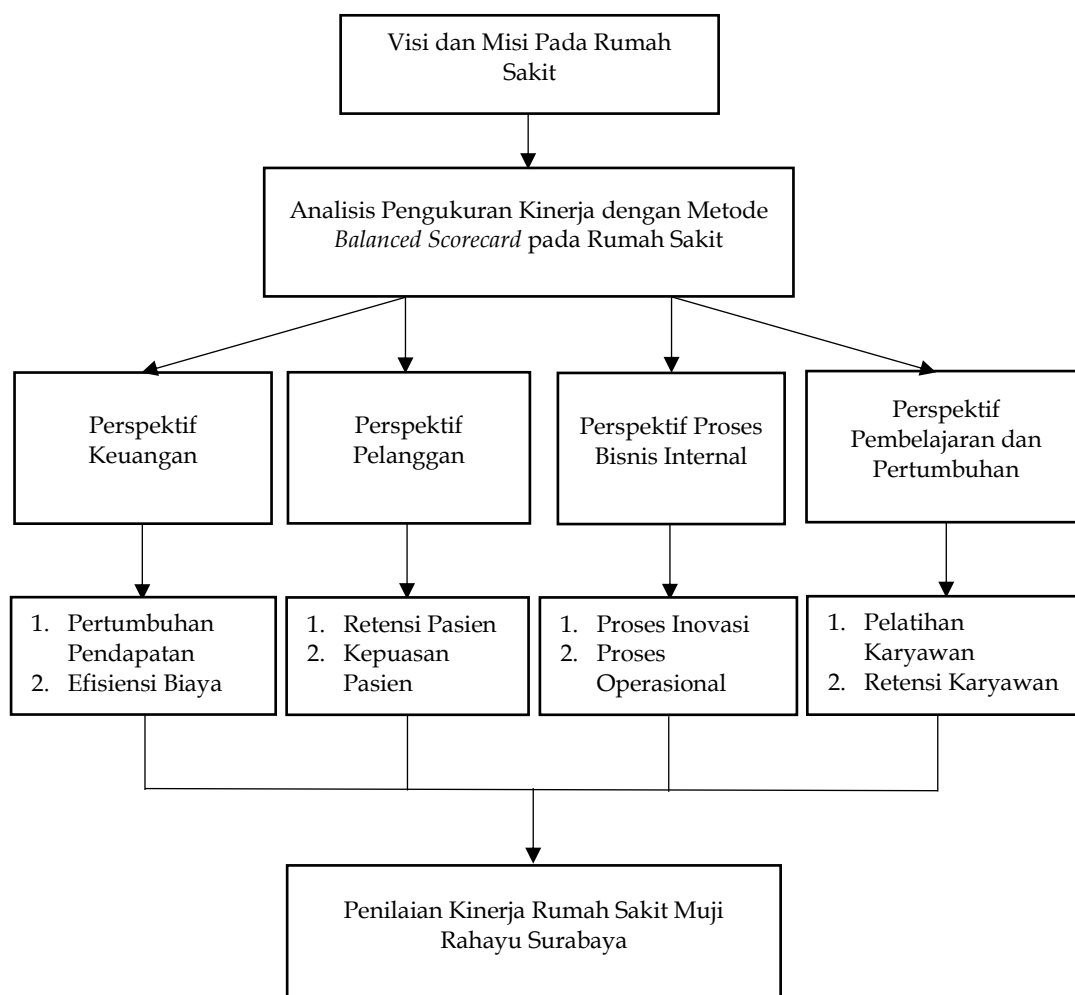
Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staf dengan *scorecard* organisasi sehingga setiap personal yang ada dalam organisasi bertanggung jawab untuk memajukan organisasi.

Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan

Rerangka Pemikiran

Rerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif. Menurut Ahmadi (2014:6) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati orang-orang (subjek) itu sendiri, sedangkan menurut Meleong (2010:6) penelitian kualitatif adalah peneliti yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Obyek dalam penelitian ini adalah sebuah rumah sakit yaitu Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya yang berada di Jalan

Raya Manukan Wetan 68-68A Surabaya - 60187. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi serta mengukur kinerja manajemen rumah sakit tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menggunakan dua acuan sumber data yaitu, dokumentasi berupa gambaran umum rumah sakit Muji Rahayu Surabaya, data laporan keuangan, data kunjungan pasien, data laporan pelayanan rawat inap dan data pelatihan karyawan. Kemudian kuesioner untuk pasien atau kerabat pasien. Serta wawancara kepada pengurus rumah sakit yaitu direktur, bagian instansi rawat inap, dan bagian sumber daya manusia.

Satuan Kaji

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya.

Perspektif Pelanggan

Retensi Pasien

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

Kepuasan Pasien

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau kriteria tertentu. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi

Merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Pengukuran ini menggunakan inovasi-inovasi atau ide baru pada rumah sakit guna untuk memajukan kualitas layanan.

Proses Operasional

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang melibatkan sumber daya manusia, peralatan yang berguna atau bernilai lebih. Seperti pengukuran menggunakan penambahan peralatan medis, penambahan obat dan kemudahan akses untuk pelayanan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal.

Pelatihan Karyawan

Tingkat Pelatihan Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan Pelatihan Karyawan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Retensi Karyawan

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif Kualitatif

Dengan cara mengumpulkan, mengelola dan menyajikan data dengan menggunakan penjelasan rinci berdasarkan teori-teori yang berkaitan dalam permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan benar agar pihak lain lebih mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) objek dari data tersebut. Setelah data-data seperti gambaran umum, struktur organisasi, visi, misi rumah sakit, serta data-data lain yang dibutuhkan untuk proses penelitian telah diperoleh maka peneliti langsung mempelajari dan memahami data-data yang telah terkumpul. Kemudian data-data yang telah dipelajari tersebut diolah sesuai dengan teknik pengolahan data yang digunakan untuk proses penelitian. Mengidentifikasi visi dan misi organisasi, melakukan evaluasi atas visi dan misi organisasi, dan mengevaluasi hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari masing-masing perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penerjemah Visi dan Misi

Rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dengan sebuah visi dan misi untuk mewujudkan suatu tujuan yang sudah direncanakan. Visi rumah sakit Muji Rahayu Surabaya yaitu menjadi rumah sakit pilihan dengan memberikan pelayanan terbaik dan berbudi luhur dan misi rumah sakit Muji Rahayu Surabaya yaitu memberikan pelayanan kesehatan bagi kebutuhan pelanggan dari semua lapisan dengan standar pelayanan prima, meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, berperan aktif dalam kegiatan masyarakat dan lingkungan serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Tidak hanya visi dan misi rumah sakit Muji Rahayu Surabaya juga penerapan tentang sebuah visi sering dianggap sebagai langkah awal perusahaan yang ingin mencapai tujuan di masa depan, sedangkan misi adalah awal dari sebuah perencanaan strategi suatu organisasi.

Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur tentang perspektif keuangan saja tetapi tentang perspektif non keuangan juga, dengan hal ini dapat membantu manajemen rumah sakit agar dapat membuat lebih baik kinerja yang ada pada rumah sakit tersebut. Karena *Balanced Scorecard* merupakan hasil pengukuran yang ditinjau secara komprehensif, koheren dan seimbang antara pengukuran keuangan dan non keuangan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan hal yang penting karena di dalam perspektif keuangan ini merupakan suatu bentuk yang diperoleh rumah sakit untuk mengetahui berbagai macam

aktivitas selama periode tertentu. Ukuran perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah rumah sakit memberikan suatu peningkatan atau malah sebaliknya pada laba rumah sakit.

Peningkatan Pendapatan

Tabel 1
Laporan Laba Rugi

Pendapatan Operasional	Tahun	
	2016	2017
Pendapatan Rawat Inap Umum	1.118.138.011	1.312.102.435
Pendapatan Rawat Bersalin	1.411.021.538	1.301.802.288
Pendapatan Rawat Jalan	1.088.120.778	1.127.632.153
Pendapatan Obat	4.624.245.103	5.655.542.010
Pendapatan Penunjang Medis	1.668.103.512	2.334.262.661
Pendapatan Jasa Dokter	2.323.315.027	2.654.225.107
Pendapatan Kamar Operasi	2.201.431.653	2.336.614.453
Pedapatan Rujukan		4.642.200
Total Pendapatan Operasional	14.439.017.822	16.722.181.107
Biaya Operasional		
Biaya Rawat Inap	461.133.734	542.736.167
Biaya Rawat Jalan	861.501.177	946.130.177
Biaya Obat-obatan	3.611.162.536	4.460.111.531
Biaya Dokter	1.141.241.322	1.265.102.233
Biaya Penunjang Medik	113.166.635	356.740.566
Biaya Aktivitas Kamar Operasi	1.516.162.767	1.634.660.888
Jasa Rujukan	9.700.000	14.386.000
Total Biaya Operasional	7.714.068.171	9.219.867.562
	6.724.949.651	7.502.313.545
Biaya Administrasi dan Umum		
Gaji Karyawan	3.424.402.105	4.166.565.021
Kesejahteraan Karyawan	254.455.764	348.818.475
Pendidikan dan Pelatihan	85.143.648	212.101.377
Transportasi	155.716.623	125.617.164
Perlengkapan Kantor	575.622.643	425.313.474
Rapat	13.758.488	36.663.388
Utilitas	247.513.666	324.111.641
Rumah Tangga	303.105.371	366.761.211
Pemeliharaan	267.055.375	314.406.131
Penyusutan	416.111.027	465.164.675
Limbah	95.516.488	114.351.888
Total Biaya Administrasi dan Umum	5.838.401.198	9.799.874.445
Total Biaya Operasional	12.563.350.849	17.302.187.990
Pendapatan Non Operasional		
Pendapatan Bunga	11.113.663	15.301.737
Pendapatan lain-lain	164.166.101	72.676.661
Pendapatan Pelatihan	82.406.888	54.771.888
Total Pendapatan Non Operasional	257.686.652	142.750.286
Biaya Non Operasional		
Biaya Lain-lain	66.162.166	44.414.166
Kegiatan Sosial	10.151.888	30.733.551
Pembibingan Pelatihan	16.661.888	12.111.180
Diskon Pasien	26.761.200	31.101.626
Biaya Sanitasi	561.000	672.000
Biaya Premi		189.277.985
Total Biaya Non Operasional	120.298.142	308.310.508
Laba Sebelum Pajak	6.346.964.857	7.051.252.751
Pajak Badan	1.586.741.214	1.762.813.188
Laba Bersih Usaha	4.760.223.643	5.288.439.563

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1 halaman 10, menunjukkan bahwa Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya mengalami peningkatan pada tahun 2017 sebesar Rp 16.722.181.107 sedangkan pada tahun 2016 sebesar Rp 14.439.017.822, yang artinya tingkat pendapatan mengalami peningkatan. Peningkatan ini dikarenakan adanya jumlah kunjungan pasien instalasi rawat inap dan instalasi rawat jalan pada rumah sakit Muji Rahayu Surabaya mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2017 terdapat program baru yaitu Program Pendaftaran Secara *Online* yang dimana program tersebut dapat mempengaruhi jumlah kunjungan pasien pada Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya.

Efisiensi Biaya

Tabel 2
Efisiensi Biaya

Tahun	Biaya Usaha (Rp)	Pendapatan Usaha (Rp)	Rasio (%)
2016	5.838.401.198	14.439.017.822	40,43%
2017	9.799.874.445	16.722.181.107	58,60%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat tingkat Efisiensi Biaya dari tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar Rp. 2.283.163.285 dalam presentasi rasio sebesar 18,17% dimana hasil perhitungan efisiensi biaya, pada tahun 2016 sebesar 40,43% dan meningkat menjadi 58,60% pada tahun 2017. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari rasio operasi dapat dikatakan baik dan efisien karena mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai tahun 2017.

Perspektif Pelanggan

Kepuasan pasien merupakan faktor utama dalam mempertahankan tingkat kepercayaan pasien terhadap kinerja rumah sakit Muji Rahayu Surabaya. Rumah sakit Muji Rahayu Surabaya merupakan rumah sakit yang selalu dipercaya oleh masyarakat sekitar rumah sakit, sehingga dalam penelitian ini dilakukan survei untuk mengetahui tingkat kepuasan pasien. Tingkat kepuasan pasien yang dinilai yaitu tentang keluhan-keluhan terhadap pelayan yang diberikan selama menjalani perawatan di rumah sakit. Keluhan-keluhan tersebut meliputi pelayan yang kurang memuaskan dari dokter, pelayanan yang kurang memuaskan dari perawat, kondisi suatu ruangan perawatan yang kurang baik, serta pelayanan penunjang medik yang kurang memuaskan pasien.

Peningkatan Jumlah Pasien

Tabel 3
Data Kunjungan Pasien

	Tahun 2016	Tahun 2017	Total Pasien
Pasien Lama	452	572	1024
Pasien Baru	635	715	1350
Total	1087	1287	2374

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3, diketahui bahwa pada tahun 2016 memperoleh pasien yang dilayani sebesar 452 dan dilihat dari kemampuan rumah sakit dalam memperoleh pasien baru mencapai 635, jadi peningkatan pasien sebesar 182. Begitu juga di tahun 2017 memperoleh pasien yang dilayani sebesar 572 dan dilihat dari kemampuan rumah sakit dalam memperoleh pasien baru mencapai 715, jadi peningkatan pasien sebesar 143. Dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2016 sampai tahun 2017 jumlah pasien mengalami peningkatan yang cukup baik dan yang pasti rumah sakit Muji Rahayu akan menjadi rujukan dari pasien yang pernah kesana.

Kepuasan Pasien

Tabel 4
Rekapitulasi Kepuasan Pasien

	INDIKATOR	TOTAL
A	PROSES PENDAFTARAN	
1	Kemudahan Lokasi Pendaftaran	77
2	Kecepatan Penerimaan Pasien	72
3	Keramahan dan Kesopanan Petugas	78
4	Proses Pendaftaran yang Mudah	79
B	DOKTER	
5	Kunjungan Rutin Dokter	74
6	Kejelasan Informasi dari Dokter	77
7	Kecepatan Dokter Menangani Keluhan Pasien	78
8	Keramahan Dokter	84
C	PERAWAT	
9	Kemudahan Perawat untuk Dihubungi	80
10	Kecepatan dan Kesopanan Perawat	78
11	Keramahan dan Kesopanan Perawat	77
12	Keterampilan Perawat Memberikan Bantuan	79
13	Pemberian Obat/Suntikan Sesuai Jadwal	80
D	MAKANAN DAN MINUMAN	
14	Bervariasinya Menu Makanan/Minuman	71
15	Kesesuaian Makanan dengan Kondisi Pasien	73
16	Ketepatan Waktu Penyajian	73
E	SARANA DAN PRASARANA	
17	Kecukupan Peralatan Rumah Sakit	74
18	Kelengkapan Obat Oleh Rumah Sakit Di Apotek	79
19	Tersedianya Oksigen, Obat-obatan dan Peralatan Lainnya Diwaktu Mendadak	77
F	KENYAMANAN DAN KEBERSIHAN	
20	Kebersihan Ruangan	74
21	Kebisingan Ruangan	70
22	Kecukupan Cahaya dalam Ruangan	72
23	Kesegaran Ruangan	75
24	Kebersihan Tempat Tidur	74
25	Kebersihan Kamar Mandi	70
26	Persediaan Di Kamar Mandi	68
G	LAIN-LAIN	
27	Keamanan	75
28	Tempat Parkir yang Memadai	76
29	Saranana Komunikasi dan ATM	77
30	Sarana Tempat Ibadah	78
31	Sarana Ambulance untuk Keperluan Darurat	78
	Jumlah	2347

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4 dan dari kategori tingkat kepuasan diketahui skor tingkat kepuasan pasien sebesar 2347 berada pada interval puas yaitu 2108-2604 sehingga kinerjanya dapat dikatakan baik. Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya telah mampu untuk memenuhi apa yang diharapkan oleh pasien yaitu dalam pelayanan kepada pasien. Kepuasan pasien sejalan dengan retensi pasien karena, jika rumah sakit mampu memberikan kepuasan kepada pasien maka dengan sendirinya pasien akan bertahan untuk memperoleh pelayan kesehatan dari rumah sakit tersebut.

Kepuasan pasien jika dilihat dari masing-masing kategori pertanyaan kuesioner yang disebar, jumlah jawaban responden dari 31 kategori pertanyaan kuesioner paling rendah adalah pertanyaan nomor 28 yaitu pertanyaan tentang fasilitas kamar mandi yaitu dengan jumlah skor 68, hasil skor kedua yaitu pertanyaan nomor 21 yaitu pertanyaan tentang kebisingan ruangan dan ketiga yaitu pertanyaan nomor 25 yaitu pertanyaan tentang kebersihan kamar mandi dengan jumlah skor sama-sama 70. Berdasarkan hasil tersebut

menunjukkan bahwa dalam tingkat kepuasan pelanggan yang diberikan oleh pihak rumah sakit yang masih rendah yaitu yang berkaitan tentang fasilitas dan kebersihan kamar mandi yang disediakan sehingga perlu adanya peningkatan dari segi fasilitas dan kebersihan yang telah disediakan oleh rumah sakit. Selanjutnya yaitu tentang kebisingan ruangan, hal ini sangat berpengaruh langsung kepada pasien karena itu butuh suasana yang tenang tanpa gangguan untuk istirahat, maka dari itu pihak rumah sakit harus bisa mengatur suatu kebisingan ruangan agar pasien bisa lebih nyaman untuk beristirahat.

**Perspektif Proses Bisnis Internal
Proses Inovasi**

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau sedang bersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses inovasi yang dilakukan oleh pihak rumah sakit yaitu membuka jalur pendaftar poliklinik secara *online* melalui *website*, baik untuk pasien yang sudah pernah berobat ke rumah sakit dan mempunyai nomor rekam medis ataupun pasien yang belum pernah berobat ke rumah sakit dan belum mempunyai nomor rekam medis ataupun juga yang yang sudah berobat tetapi kehilangan nomor rekam medisnya. Hal tersebut membuat calon pasien atau yang ingin mendaftarkan diri lebih mudah dan efisien tidak perlu mengantri ke rumah sakit untuk melakukan pendaftaran. Dengan demikian kinerja rumah sakit berdasarkan proses inovasi dapat dikatakan baik karena telah melakukan beberapa inovasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang kemudian menciptakan bentuk layanan baru yang diberikan oleh rumah sakit.

Proses Operasional

**Tabel 5
Pencapaian Pelayanan**

INDIKATOR	TAHUN	
	2016	2017
BOR	76,52%	76,59%
ALOS	4 hari	3 hari
NDR	21,58%	24,59%
GDR	47,92%	54,64%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Bed Occupancy Rate (BOR)

Indikator ini memberikan penjelasan tinggi rendahnya penggunaan tempat tidur rumah sakit. Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 5, menunjukkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik. Selain itu dari tahun 2016 ke tahun 2017 BOR mengalami peningkatan 0,07% dimana BOR yang dihasilkan pada tahun 2016 sebesar 76,52% dan meningkat menjadi 76,59% pada tahun 2017, hal ini menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis internal dilihat dari *Bed Occupancy Rate* (BOR) dapat dikatakan baik. Selama periode pengamatan hasil kinerja BOR jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya mengalami peningkatan, dikatakan cukup baik jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Hal itu menunjukkan pemanfaatan tempat tidur rumah sakit sudah baik karena dari 2 tahun BOR karena mengalami peningkatan sebesar 0,07% dari tahun 2016 ke tahun 2017.

Average Length Of Stay (ALOS)

Rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Dari hasil data yang dicapai ALOS pada tabel 5, menunjukkan yaitu 3 hari di tahun 2016 dan 4 hari pada

tahun 2017. Selain itu dilihat dari perkembangan nilai ALOS mengalami penurunan, hal ini bisa menjadi indikasi kurang baiknya mutu pelayanan di rumah sakit Muji Rahayu Surabaya.

Net Death Rate (NDR)

Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayan di rumah sakit. Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar. Dimana nilai rasio NDR dikatakan baik jika memenuhi standar yaitu <25%. Berdasarkan tabel 5 halaman 13, pada tahun 2016 mengalami peningkatan dari 21,58% menjadi 24,59% pada tahun 2017 yaitu sebesar 3,01%, sehingga perlu adanya perbaikan atau evaluasi agar mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal pada Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya memuaskan.

Gross Death Rate (GDR)

Berdasarkan tabel 5 halaman 13, mengalami peningkatan sebesar 6,73% dari tahun 2016 sebesar 47,92% menjadi 54,64% pada tahun 2017. Terlihat dari tahun 2016 sampai tahun 2017 mengalami peningkatan yang melebihi standar, hal ini menunjukkan bahwa pihak rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dalam kinerja pelayanannya masih menurun. Hal ini harus segera diperbaiki karena kinerja pelayanan sangat berpengaruh terhadap pasien.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Retensi Karyawan

Tabel 6
Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	(Jumlah Karyawan Keluar/ Jumlah Karyawan)×100%	Naik
2016	24	176	13,63%	4,26%
2017	32	178	17,89%	

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Tingkat retensi karyawan digunakan untuk mengetahui tingkat retensi karyawan yang di Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya. Semakin sedikit karyawan yang mengundurkan diri semakin baik tingkat retensi karyawannya. Berdasarkan tabel 6, hasil perhitungan retensi karyawan mengalami peningkatan sebesar 4,26% yaitu dari tahun 2016 sebesar 13,63% dan pada tahun 2017 sebesar 17,86% sehingga dapat dikatakan kurang baik. Hal ini menunjukkan pada tahun 2017 mengalami peningkatan jumlah karyawan yang keluar, karena pada tahun tersebut bertepatan dengan adanya pendaftaran Calon Pegawai Negeri Sipil.

Pelatihan Karyawan

Tabel 7
Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan yang Dilatih	Jumlah Karyawan	(Jumlah Karyawan yang Dilatih/ Jumlah Karyawan)×100%	Naik
2016	85	176	48,29%	1,71%
2017	89	178	50%	

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel 7, hasil perhitungan tingkat pelatihan karyawan mengalami kenaikan sebesar 1,71% yaitu dari tahun 2016 sebesar 48,29% dan pada tahun 2017 sebesar 50% sehingga dapat dikatakan baik, hal ini sesuai dengan penilai kelayakan dimana kinerja dikatakan baik jika mengalami kenaikan, dikatakan cukup jika mengalami konstan dan jika dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Disimpulkan bahwa hasil tingkat pelatihan karyawan yang didapat rumah sakit bisa dikatakan puas dan harus dipertahankan.

Pencapaian Visi dan Misi Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya dengan *Balanced Scorecard*

Setelah data telah tersaji, maka visi dan misi Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya dikatakan sudah sesuai. Dalam hal ini ditunjukkan bahwa kinerja pada Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya dengan menetapkan *Balanced Scorecard* untuk mencapai visi yaitu "Menjadi rumah sakit pilihan dengan memberikan pelayanan terbaik dan berbudi luhur" sudah bisa dikatakan baik. Selain itu, penerapan *Balanced Scorecard* juga dihubungkan dengan penerapan misi juga dikatakan sudah cukup baik karena misi merupakan realisasi dari visi.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan ini indikator yang digunakan yaitu peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Pada perspektif keuangan ini Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya mengalami peningkatan pendapatan dan peningkatan rasio operasi setiap tahunnya, sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan pendapatan dan peningkatan rasio operasi setiap tahunnya dikarenakan terpengaruh dari meningkatkannya jumlah kunjungan pasien pada Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan ini sesuai dengan misi yaitu "memberikan pelayanan kesehatan bagi kebutuhan pelanggan dari semua lapisan dengan standar pelayanan prima". Dalam hal ini perspektif pelanggan dikatakan sudah sesuai dengan misi ditunjukkan bahwa kepuasan pelanggan yang perhitungannya dengan kuesioner dengan mendapatkan tingkat skor sebesar 2347 berada pada interval "puas" yaitu pada interval 2108-2604 sehingga kinerja pelayanan pada Rumah Sakit Muji Rahayu dapat dikatakan "baik".

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan proses inovasi dan proses operasional yang ada pada rumah sakit. Hal ini ditunjukkan pada misi memberikan pelayanan kesehatan bagi kebutuhan pelanggan dengan standar prima. Bisa diartikan perspektif ini sudah mencapai visi misi karena rumah sakit memiliki sebuah inovasi terbaru yaitu membuat jalur pendaftaran poliklinik secara online melalui *website*, dengan begitu para calon pasien bisa dengan mudah untuk mendaftar.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hal ini ditunjukkan pada misi meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, karena indikator yang digunakan yaitu retensi karyawan serta diklat dan seminar yang diikuti oleh karyawan. Dalam hal ini perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dikatakan sesuai karena setiap tahunnya diklat serta pelatihan yang selalu diadakan oleh rumah sakit mengalami jumlah peserta sehingga dapat menambah pengetahuan pada karyawan pada Rumah Sakit Muji Rahayu Surabaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Setelah visi dan misi terwujud untuk mencapai tujuan perlu adanya sebuah ukuran untuk mengukur kinerja. Hal tersebut untuk meningkat kinerja rumah sakit agar lebih maksimal pengukurannya terdapat dalam metode *Balanced Scorecard*. (1) Pada perspektif keuangan penilaian kinerja diukur dengan indikator peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya. Untuk peningkatan pendapatan dapat disimpulkan bahwa mengalami peningkatan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit telah cukup baik dalam mengelolah pendapatannya. Untuk efisiensi biaya menunjukkan efisien dan dapat dikatakan baik, karena mengalami peningkatan. (2) Pada perspektif pelanggan penilaian kinerja diukur dengan indikator peningkatan jumlah pasien dan kepuasan pasien. Untuk peningkatan jumlah pasien dapat disimpulkan bahwa

mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai tahun 2017. Dalam hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit menjadi kepercayaan pasien dan menjadikan rujukan dari pasien yang sudah pernah melakukan pengobatan. (3) Pada perspektif proses bisnis internal rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dapat dikatakan cukup baik pada proses inovasinya dengan mengeluarkan inovasi baru yaitu membuat jalur pendaftaran poliklinik secara *online* melalui *website* yang berguna untuk pasien yang ingin melakukan pendaftaran dengan mudah tanpa harus mengantre, sedangkan pada proses operasionalnya juga sudah cukup baik namun perlu ditingkatkan lebih baik lagi pelayanan kepada pasien untuk rawat inap dan rawat jalan. (4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran penilaian kinerja diukur dengan retensi karyawan dan pelatihan karyawan. Retensi karyawan pada rumah sakit Muji Rahayu Surabaya mengalami peningkatan pada tahun 2017, karena pada tahun 2017 tersebut bertepatan dengan adanya pendaftaran Pegawai Negeri Sipil, sedangkan untuk pelatihan karyawan rumah sakit Muji Rahayu Surabaya memiliki banyak jenis pelatihan yang telah diadakan untuk menambah pengetahuan bagi karyawan dan setiap tahunnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

Saran

Berdasarkan hasil penjelasan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat digunakan oleh pihak manajemen rumah sakit Muji Rahayu Surabaya sebagai bahan pertimbangan untuk menunjang kinerja rumah sakit yaitu: (1) Rumah sakit Muji Rahayu Surabaya dapat menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam evaluasi kinerja rumah sakit, karena penyajian data yang tersedia sudah cukup lengkap. *Balanced Scorecard* dapat dijadikan untuk mencapai visi dan misi yang dilakukan dengan cara komprehensif dengan memperluas cakupan perspektif. (2) Dalam hal sarana dan prasarana, seharusnya pihak rumah sakit harus meningkatkan fasilitas seperti halnya fasilitas kamar mandi, kebersihan kamar dan kebisingan ruangan. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap pasien rawat inap karena merasakan langsung dari fasilitas yang disediakan, maka dari itu perlu ditingkatkan lagi fasilitas yang masih kurang agar pasien rawat inap bisa merasa lebih nyaman. (3) Untuk mempertahankan karyawan agar tidak banyak yang keluar atau mengundurkan diri, rumah sakit harus membuat suasana yang nyaman dan melengkapi fasilitas yang dibutuhkan.

Daftar Pustaka

- Ahmadi, R. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan Pertama. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Buku Kedua. Erlangga. Jakarta.
- Hansen, D. R. dan M. M Mowen. 2009. *Managerial Accounting*. Edisi Kedelapan. buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Hendrawan, S. 2012. *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada perusahaan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Kaplan, R. S. dan P. D. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan oleh Peter R, Yosi Pasla. Erlangga: Jakarta.
- Mahsun, M., F. Sulistyowati, dan H. A Purwanugraha. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Muhamad, M. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE. *Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Meleong, L. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2005.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen (Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen)* Jakarta: Erlangga.
- Thomas, S. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Indeks.

Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.