

## PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENCAPAIAN VISI DAN MISI PADA RUMAH SAKIT

Lopi Lesduwiyana

Lopilesduwiyana@gmail.com

Dini Widyawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research was aimed to find out and analyzed the implementation of Balanced Scorecard as the achievement of vision and mission at PKU Muhammadiyah Hospital Surabaya based on the 4 perspectives i.e. financial perspective, customers' perspective, internal business process perspective also learn and growth perspective. Therefore, this research was qualitative descriptive. The data was primary and secondary data through observation, interview, questionnaire also documentation. The result of this research was conducted at hospital in 2014-2016, it can be found i.e. : 1) financial perspective was seen in the improvement of revenue growth and operation ratio. Comparison of profit operation from revenue and ROI was decreased. 2) Customers perspective was seen at BOR and BTO that have not reached target yet meanwhile the patient satisfaction from the questionnaire showed enough satisfaction and success in given its best service but it required to improve facilities and infrastructure. 3) Internal business process perspective was seen from innovation process, operational process also internal service process was conducted well. 4) Growth and learning perspective of employees' retention was highly increased, work productivity also training and seminars were stated good. From the above discussions it concluded that the implementation of Balanced Scorecard as the achievement of vision and mission at PKU Muhammadiyah Hospital Surabaya was stated good.*

*Keywords: Balanced Scorecard, Vision and Mission, Performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pencapaian visi dan misi pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya yang didasarkan pada 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder melalui observasi, wawancara, angket serta dokumentasi. Hasil penelitian yang dilakukan kinerja rumah sakit tahun 2014-2016 dapat diketahui bahwa: 1) perspektif keuangan terlihat pada pertumbuhan pendapatan dan rasio operasi yang mengalami peningkatan. Perbandingan laba operasi dari pendapatan dan ROI mengalami penurunan. 2) perspektif pelanggan terlihat pada BOR dan BTO yang belum mencapai target sedangkan pada kepuasan pasien menggunakan angket sudah cukup menunjukkan keberhasilan dalam memberikan pelayanan terbaiknya namun perlu memperbaiki sarana dan prasarana. 3) perspektif proses bisnis internal terlihat pada proses inovasi, proses operasional serta proses layanan internal sudah terlaksana dengan baik. 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran retensi karyawan mengalami kenaikan yang tinggi, produktivitas kerja serta diklat dan seminar sudah dikatakan baik. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pencapaian visi dan misi pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya sudah dikatakan baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Visi dan Misi, Kinerja.

### PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan suatu unit usaha pelayanan publik dengan memberikan pelayanan medis serta merupakan unit usaha yang mempunyai tanggung jawab sosial juga ekonomi yang dalam pengelolaannya selain prinsip sosial juga menerapkan prinsip-prinsip ekonomi. Perkembangan dunia kesehatan kini tidak hanya didominasi oleh rumah sakit milik pemerintah tapi kini rumah sakit swasta juga mulai menunjukkan kredibilitasnya. Hal ini ditunjukkan banyaknya rumah sakit swasta yang mampu bersaing dengan rumah sakit milik pemerintah.

Keadaan perekonomian yang selalu berubah membuat rumah sakit yang pada mulanya hanya didominasi oleh keinginan produsen menjadi lebih didominasi oleh keinginan konsumen. Dengan adanya perubahan permintaan yang terjadi itulah, maka rumah sakit berusaha lebih mengutamakan kepuasan pelanggan yang dinilai sangat berperan besar dalam meningkatkan pendapatan dan fasilitas yang dapat diberikan rumah sakit pada pelanggannya. Kondisi seperti itu maka diperlukan sistem pengukuran kinerja yang berbeda (Sari, 2015).

Selain itu, strategi yang telah dilakukan harus berpegang pada visi dan misi yang ada pada rumah sakit tersebut, karena dengan visi dan misi yang telah dicatumkan maka para karyawan akan mendapat arahan dan fokus untuk mencapai strategi yang jelas. Pada hakikatnya merumuskan dan menetapkan visi organisasi adalah menggali gambaran, keinginan dan cita-cita bersama mengenai masa depan organisasi berupa kondisi, peranan dan cita-cita yang ingin diwujudkan atau peranan yang ingin dilaksanakan dan merupakan komitmen seluruh anggota organisasi tanpa adanya rasa paksaan oleh pimpinan. Sedangkan misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang harus diemban oleh suatu organisasi untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan (Moeheriono, 2012: 11).

Disamping visi dan misi sebagai acuan mencapai kesuksesan suatu organisasi pada rumah sakit, maka diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. Menurut Mahsun (2006: 26) pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Kinerja bisa diketahui apabila individu atau kelompok mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tersebut berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang akan dicapai. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan 2 metode yaitu metode *Balanced Scorecard* dan tradisional.

Dalam penelitian ini peneliti lebih tertarik menggunakan metode *Balanced Scorecard* karena metode tersebut memiliki perspektif yang tidak dimiliki oleh metode tradisional. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran komprehensif, yaitu selain mempertimbangkan kinerja keuangan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan. Metode *Balanced Scorecard* ini diciptakan untuk melengkapi kinerja tradisional.

*Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang sangat cocok untuk satu entitas. Berdasarkan pengalaman perusahaan yang menjalankan *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa dari tahun ketahun mengalami perbaikan dalam kinerja perusahaan tersebut. Metode pada *Balanced Scorecard* memiliki 4 perspektif yaitu yang pertama perspektif keuangan, melihat dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan, sehingga didasarkan atas *sales growth*, *return on investment*, *operating income*, dan *cash flow*. Kedua perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor seperti *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer profitability*, dan *market share*. Ketiga perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan. Perspektif yang keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yakni mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui (Mahsun, 2006: 160).

Berdasarkan latar belakang diatas untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pencapaian visi dan misi, maka objek penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Rumah Sakit PKU (Penolong Kesejahteraan Umum) Muhammadiyah Surabaya yang secara khusus bergerak pada bidang jasa pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya sebagai jasa pelayanan kesehatan diharapkan dapat menunjukkan kemampuan kinerja yang baik. Sebagaimana tercantum pada visi rumah sakit tersebut yaitu terwujudnya rumah sakit yang bermutu dan islami. Oleh karena itu perlu adanya pengukuran kinerja yang tepat.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur pencapaian visi, misi guna mendukung peningkatan kualitas rumah sakit pada tahun mendatang maka dengan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk membahas mengenai “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pencapaian Visi Dan Misi Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya”.

## TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja

Kinerja merupakan tolok ukur yang digunakan untuk mengetahui prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Kinerja bisa diketahui apabila individu atau kelompok mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Keberhasilan tersebut berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang akan dicapai.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan penskemaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Bastian, 2005: 274).

### Pengukuran Kinerja Tradisional

Pengukuran kinerja tradisional merupakan pengukuran kinerja yang hanya menitik beratkan pada aspek keuangannya saja. Dan pada umumnya perusahaan masih banyak yang menggunakan pengukuran kinerja tradisional ini. Penilaian berdasarkan sistem tradisional ini hanya berfokus kepada aktiva fisik atau berwujud dan tidak mengutamakan pada aktiva tak berwujud seperti produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan, pekerja dari suatu perusahaan termasuk produktivitas dan motivasinya, proses internal perusahaan maupun loyalitas ataupun kepuasan pelanggan.

Kaplan dan Norton (2000: 6) menjelaskan bahwa penilaian atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan akan membantu karena bagi perusahaan di abad informasi, untuk mencapai keberhasilan aktiva ini lebih penting dibandingkan aktiva tradisional. Jika aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan dapat dinilai dalam model akuntansi keuangan, perusahaan yang meningkatkan aktiva dan kapabilitas ini dapat mengkomunikasikan peningkatan ini kepada para pekerja, pemegang saham, kreditor dan masyarakat. Menurut Mulyadi (2001: 3) ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Kekurangan yang terdapat pada ukuran kinerja keuangan sebagai fokus pengukuran kinerja eksekutif adalah 1) Ukuran kinerja keuangan tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis sekarang, yang didalamnya kinerja keuangan terutama lebih banyak dihasilkan oleh *intangible assets*, bukan oleh aktiva yang tampak dalam neraca (*tangible assets*). 2) Ukuran kinerja keuangan lebih mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu, sehingga kurang mampu menuntun dalam perjalanan organisasi menuju ke masa depan. 3) Konsolidasi informasi keuangan cenderung mendorong terpisah-pisahannya antar fungsi. 4) Ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktivitas penciptaan nilai secara berkesinambungan karena aktivitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun kedepan, padahal ukuran kinerja keuangan menggunakan periode akuntansi sebagai basis pengukurannya (umumnya mencakup periode satu tahun kalender). 5) Hampir semua ukuran kinerja keuangan tingkat tinggi (seperti *return on investment*, pertumbuhan volume penjualan) hanya sedikit memberikan panduan bagi karyawan tingkat bawah dalam aktivitas harian mereka.

Dengan banyaknya kekurangan pada pengukuran tradisional tersebut maka Kaplan dan Norton (2000) mengembangkan ukuran kinerja eksekutif ke kinerja nonkeuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komperhensif. Pengukuran tersebut disebut pengukuran *Balanced*

*Scorecard*, dari pengukuran tersebut *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aspek keuangan saja melainkan mengukur aspek non keuangan.

### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dari pengukuran yang dapat dilihat. Kaplan dan Norton (2000) telah mencetuskan pengukuran kinerja yang menggunakan pendekatan dengan menerapkan 4 (empat) perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu, *scorecard* dan *balanced*. 1) *Scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. 2) *Balanced* adalah menunjukkan bahwa kinerja organisasi harus diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari sisi intern maupun ekstern.

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 7) *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran *financial* kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi, misi dan strategi. Sedangkan menurut Mulyadi (2001: 7) pendekatan *Balanced Scorecard* digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang komperhensif, juga digunakan untuk menghasilkan rencana strategik yang lain memiliki hubungan sebab akibat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja yang menggunakan pengukuran tertentu dengan tidak merumuskan pengukuran aspek keuangan saja melainkan menggunakan pengukuran kinerja aspek lainnya yang saling berhubungan satu sama lain. *Balanced Scorecard* juga menggunakan visi, misi, dan strategi perusahaan sebagai pendekatan untuk pengukuran kinerjanya.

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki kareakteristik yakni: a) Komperhensif, *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: (1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan (2) Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomperhensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Mengarahkan sasaran strategi dengan 4 perspektif, rencana strategi perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Sasaran strategi hanya diarahkan ke perspektif keuangan, lingkup rencana strategi yang dihasilkan dari sistem perencanaan strategik akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. b) Koheren, *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di atara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipatgandaan kekayaan (*wealth-multiplying institution*), bukan sekedar sebagai institusi pencipta kekayaan.

Kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik kedalam program, dan penjabaran program kedalam rencana laba jangka pendek (*budget*). c) Seimbang, Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan keempat perspektif secara seimbang, seimbang antara fokus ke proses pada pembelajaran dan pertumbuhan, serta seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. d) Terukur, Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di prespektif *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran diketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

### **Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya perhitungan antara pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Ada empat perspektif pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard*:

#### **Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Perspektif keuangan tetap menjadi tolok ukur dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, karena perspektif keuangan menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Pengukuran kinerja keuangan mengaitkan dengan strategi unit bisnis yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

#### **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena merekalah yang memakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Manajer mengidentifikasi segmen pasar dan segmen pelanggan dimana perusahaan akan beroperasi dan akan melakukan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan segmen tersebut. Selain untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, manajer juga harus menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

#### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan harus melakukan pengukuran proses internal dengan baik karena dalam pengukuran ini manajer memiliki nilai-nilai yang dimiliki pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. *Balanced Scorecard* menyarankan agar manajer menentukan rantai nilai lengkap yang meliputi proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual. Dalam proses ini merupakan perbedaan yang mencolok dari pengukuran *Balanced Scorecard* dengan pengukuran tradisional.

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif yang keempat dalam *Balanced Scorecard* ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Dalam perspektif ini menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai serta merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* lainnya. Dalam membangun *Balanced Scorecard* memiliki tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu Kapabilitas pekerja, Kapabilitas sistem informasi, Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan.

Tujuan dan ukuran dari setiap perspektif memiliki hubungan sebab akibat, yang artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja keuangan organisasi.

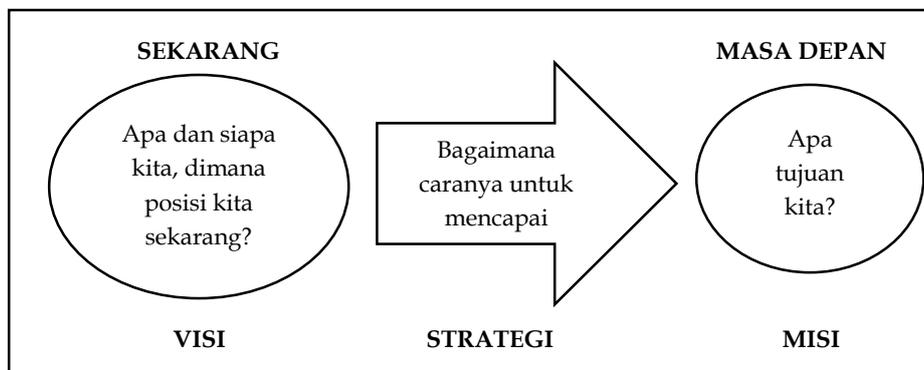
### Pengertian Visi, Misi dan Strategi

Visi (*vision*) merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berisikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Bagi pemimpin organisasi, visi merupakan sebuah harapan dan tantangan untuk mengantisipasi dan mengkaji lingkungan strategi yang terus berubah dan penuh dengan ketidakpastian (*uncertainty*) dalam keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Jadi visi adalah apa yang diinginkan perusahaan dimasa depan, dan visi tersebut harus dapat memberikan aspirasi dan motivasi seluruh karyawan, disamping itu sebagai panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi perusahaan.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, maka organisasi haruslah mempunyai misi yang jelas dan terarah pada suatu tujuan organisasi. Oleh karena itu, misi merupakan pernyataan tentang fungsi organisasi dan sasaran yang dicapai. Dengan pernyataan diatas, maka misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang harus diemban oleh suatu organisasi untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan (Moehariono, 2012:15).

Sedangkan strategi adalah cara yang dipilih manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi yang baik adalah adanya tindakan fungsional, bukan memberikan gambaran rinci tentang apa yang harus dilakukan disetiap keadaan dan kontijensi.

Pada gambar 1 akan dijelaskan bagaimana hubungan visi, misi dan strategi tersebut yang menyangkut pada kondisi sekarang yang dihubungkan dengan apa yang akan dilakukan untuk masa depan organisasi.



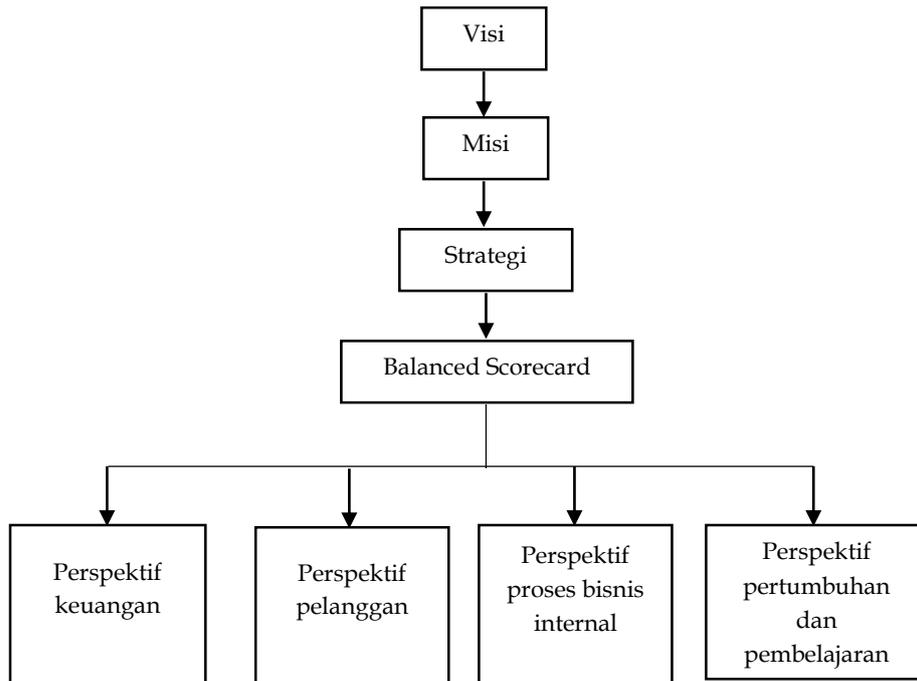
Sumber: Moehariono (2012: 5)

Gambar 1  
Hubungan Visi, Misi dan Strategi

Berdasarkan gambar 1 tampaklah bahwa pada kondisi sekarang letak posisi organisasi kita dimana atau sekarang sedang apa, selanjutnya untuk masa depan apa tujuannya dan bagaimana posisi organisasi pada saat itu yang harus dicapai. Untuk mencapai tujuan sasaran masa depan tersebut, maka strategi apa yang akan kita tetapkan dan bagaimanakah cara menerapkannya atau melaksanakannya. Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa dari misi dijabarkan kedalam strategi apa yang akan dibuat, kemudian strategi tersebut dijabarkan kedalam rencana strategi untuk merealisasi tujuan dari visi perusahaan tersebut.

### Rerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka serta permasalahan telah dikemukakan, rerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam suatu bagan yang tersaji pada gambar 2:



Gambar 2  
Rerangka Penelitian

Setiap perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas agar tercapainya apa yang diinginkan dari perusahaan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukannya visi, misi serta strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja pada perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja pada perusahaan, karena pengukuran ini tidak berfokus pada aspek keuangan saja melainkan berfokus pada aspek non keuangan. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* lebih komperhensif, koheren, seimbang dan terukur. Selanjutnya visi, misi dan strategi tersebut diterjemahkan dalam bentuk tujuan strategi dan inisiatif.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif. Menurut Moleong (2010: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian 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 deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Obyek dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya. Rumah sakit ini adalah suatu perusahaan jasa yang terus melakukan upaya efisiensi dan efektifitas sebagai peningkatan kinerja rumah sakit. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada kajian penerapan *Balanced Scorecard* pada rumah sakit dalam menilai kinerja dengan menerjemahkan visi, misi dan strategi rumah sakit guna mencapai tujuan dan sasaran strategi yang telah ditetapkan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan dua acuan sumber data, yaitu data sekunder dan data primer. Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) dapat berupa opini subyek, hasil observasi melalui wawancara dan kuesioner sedangkan data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh peneliti). Adapun langkah-langkah yang digunakan untuk teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, Wawancara,

Kuesioner, Dokumentasi. *Key informan* dalam penelitian ini adalah Direktur Utama Rumah Sakit, untuk mendapatkan informasi mengenai data pengembangan inovasi dan operasional Rumah Sakit. Kepala Bagian Instansi Rawat Inap, untuk memperoleh data mengenai *training* yang diberikan bagi pegawai, jumlah kamar rawat inap, profil rumah sakit.

### Satuan Kajian

Satuan kajian juga merupakan segala bentuk hal yang berkaitan tentang batasan yang akan dilakukan dalam proses penelitian berdasarkan rumusan dan tujuan awal penelitian. Menurut Sari (2015) menyatakan bahwa perhitungan satuan kajian dapat dirumuskan sebagai berikut:

Perspektif keuangan merupakan yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Perspektif ini diukur dengan perhitungan pertumbuhan pendapatan serta pengeluaran biaya rumah sakit yang digunakan untuk mengevaluasi pengelolaan keuangan rumah sakit. Perhitungan yang digunakan ialah pertumbuhan pendapatan, Rasio Operasi, Perbandingan laba operasi dari pendapatan, ROI.

Perspektif pelanggan merupakan elemen penting untuk menyediakan pelayanan yang lebih baik, agar lebih efisien dan efektif. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengembangkan suatu sistem penyediaan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, meminimalkan biaya dan waktu serta memaksimalkan dampak pelayanan terhadap populasi sasaran.

Perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini merupakan pemberian nilai atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses bisnis internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Guna untuk mengetahui inovasi atau pengembangan apa saja yang telah dilakukan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya untuk bisnis internalnya. Pengukurannya: a) Proses Inovasi adalah sebuah proses untuk menerjemahkan sebuah ide atau penemuan baru menjadi suatu inovasi-inovasi baru. Pengukuran ini menggunakan inovasi-inovasi atau program baru pada rumah sakit guna untuk memajukan kualitas pelayanan. b) Proses Operasional yaitu dapat dikatakan sebagai suatu kegiatan yang melibatkan sumber daya manusia, peralatan yang berguna atau bernilai lebih. Dalam hal ini pengukuran menggunakan penambahan peralatan medis, penambahan obat dan kemudahan akses proses layanan. c) Proses Pelayanan Internal yaitu pelayanan dari organisasi atau unit yang diberikan kepada anggota atau unit lainnya. Dalam hal ini pengukurannya menggunakan sanitasi lingkungan yang menjadi layanan internal rumah sakit.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan pemberian pelatihan bagi seluruh pegawai rumah sakit, dan mengetahui pelatihan apa saja yang diberikan kepada pegawai serta bagaimana partisipasi dan komitmen terhadap pelatihan yang di berikan serta retensi karyawan dan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan.

### Teknis Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif, yaitu merupakan teknik pengolahan data dengan menggunakan penjelasan rinci berdasarkan teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti. Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam menganalisis data sebagai berikut: 1) Melakukan pengumpulan data rumah sakit seperti gambaran umum, sejarah singkat lokasi rumah sakit, struktur organisasi, visi dan misi, strategi serta informasi-informasi lainnya yang menjelaskan tentang rumah sakit. Kemudian data-data tersebut diolah sesuai dengan teknik pengolahan data yang digunakan untuk proses penelitian. 2) Peneliti mengevaluasi dan mengukur kinerja rumah sakit dengan menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur, serta diklompokkan kedalam masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. 3) Kemudian peneliti mengukur

keempat perspektif tersebut melalui visi, misi, dan strategi yang telah didapat melalui dokumentasi. 4) Memberikan kesimpulan tentang hasil penelitian, dan memberikan saran bagi pihak manajemen rumah sakit setelah proses penilaian telah selesai dilakukan.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Profil Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya adalah rumah sakit berbasis islami, dimana rumah sakit ini adalah rumah sakit yang sedang berkembang dari segi struktural management maupun bangunan. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya adalah rumah sakit yang selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk para pasiennya. Visi, Misi, Tujuan dan Motto sebagai berikut:

**Visi:** Terwujudnya rumah sakit yang bermutu dan islami.

**Misi:** 1) Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, 2) Melaksanakan dakwah melalui layanan kesehatan yang islami, 3) Meningkatkan kualitas sumber daya insani.

**Tujuan:** a) Menjadikan rumah sakit yang bersih, rapi, dan bersahaja, b) Mengedepankan etika dalam pelayanan, c) Memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik, d) Mengutamakan kepuasan pasien.

**Motto:** Resik, Sopan, Mumpuni, Simpatik.

### Pembahasan

#### Penerjemahan Visi, Misi ke dalam Strategi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya didirikan dengan strategi untuk mewujudkan visi, misi serta untuk mewujudkan suatu tujuan tertentu. Visi dan misi tersebut merupakan pernyataan jangka panjang bagi rumah sakit. Untuk mewujudkan visi, misi serta tujuan tersebut perlu adanya strategi yang bagus. Penerapan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap awal dalam penyusunan perencanaan strategi, sedangkan misi adalah pangkal dari perencanaan strategi suatu organisasi. Dengan adanya sasaran strategi yang dirumuskan oleh seluruh pimpinan, maka diharapkan dapat mewujudkan visi, misi serta tujuan rumah sakit yang kemudian diterapkan kedalam program kerja secara terarah sehingga sasaran strategi dapat dilaksanakan dengan baik.

Dalam menerjemahkan visi dan misi kedalam sasaran strategi, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya menggunakan pengukuran kinerja yang berpedoman pada rencana strategi (RENSTRA) yang ditetapkan pada rumah sakit yang perhitungannya sama dengan pengukuran *Balanced Scorecard*. RENSTRA yang ditetapkan rumah sakit pengukuran kinerjanya menggunakan perhitungan peningkatan pendapatan pada keuangan, kepuasan pelanggan, pengembangan inovasi-inovasi yang ada pada proses bisnis internal serta pembelajaran yang dilakukan pada karyawan rumah sakit dan pertumbuhan yang ada dirumah sakit. Begitupula dengan *Balanced Scorecard*, metode pengukuran *Balanced Scorecard* ini memiliki pengukuran yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional. Hal ini ditunjukkanya bahwa *Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif pada pengukuran kinerjanya. Yang awal mulanya hanya berfokus pada perspektif keuangan kini lebih luas pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan perluasan perspektif tersebut bisa membuat perbaikan untuk kinerja perusahaan.

#### Pengukuran Kinerja

Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya tentang perspektif keuangan tetapi mengukur tentang perspektif non keuangan, dalam hal ini dapat membantu manajemen rumah sakit untuk memajukan kinerja yang ada pada rumah sakit tersebut. Karena *Balanced Scorecard* merupakan hasil pengukuran

yang ditinjau secara komperhensif, koheren, dan seimbang antara pengukuran keuangan dan non keuangan.

Berikut ini pengukuran kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya diukur dengan menggunakan empat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* yaitu:

### Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan merupakan hal sangat penting karena dalam kinerja keuangan ini merupakan suatu bentuk yang diperoleh dari rumah sakit atas segala macam aktivitas selama periode tertentu. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah rumah sakit itu memberikan peningkatan atau tidak pada laba rumah sakit. Adapun tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan sebagai berikut:

#### Pertumbuhan Pendapatan

Pertumbuhan pendapatan dalam perspektif keuangan dihitung dengan cara membandingkan antara prosentase kenaikan pendapatan dari periode sebelumnya, sehingga dapat diketahui bagaimana kemampuan perusahaan dalam meningkatkan pendapatannya. Perhitungannya tersebut nampak pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Pertumbuhan Pendapatan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya**  
**Tahun 2014-2016**

Tahun	Total Pendapatan (Rp)	Pertumbuhan Pendapatan (%)	Kecenderungan Penerimaan Pertahun
2014	15,024,075,632	-	
2015	15,192,902,519	1.12%	Naik
2016	17,802,138,041	17.17%	Naik

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1, ditunjukkan bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah mengalami peningkatan pendapatan pada tahun 2014-2016. Pada tahun 2015 tingkat pendapatan sebesar 1.12% sedangkan pada tahun 2016 tingkat pendapatan sebesar 17.17%, yang artinya tingkat pendapatan mengalami peningkatan sebesar 16.05%. Peningkatan pendapatan ini dikarenakan adanya jumlah kunjungan instalansi rawat jalan dan rawat inap pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2015 terdapat program baru yaitu Dana Sehat yang program tersebut dapat berkembang dan berkerja sama dengan sekolah-sekolah Muhammadiyah Surabaya lainnya sehingga mempengaruhi jumlah kunjungan pasien pada Rumah Sakit Muhammadiyah Surabaya.

#### Rasio Operasi

Perhitungan rasio operasi selama tahun 2014-2016 pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah tersaji pada tabel 2:

**Tabel 2**  
**Rasio Operasi**  
**Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya**  
**Tahun 2014-2016**

Tahun	Biaya usaha (Rp)	Pendapatan usaha (Rp)	Rasio (%)
2014	4,872,024,249	15,024,075,632	32.4%
2015	6,077,416,130	15,192,902,519	40.0%
2016	7,091,432,860	17,802,138,041	39.8%

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa prosentase rasio operasi pada tahun 2014 sebesar 32.4%, pada tahun 2015 rasio operasi sebesar 40.0% artinya bahwa pada tahun 2014 dan 2015 mengalami kenaikan sebesar 7,6%. Tetapi pada tahun 2016 prosentase rasio operasi

yang dihasilkan sebesar 39.8% mengalami penurunan sebesar 0.02% yang disebabkan karena biaya usaha yang tinggi sebesar Rp. 7,091,432,860 dan pendapatan usaha sebesar Rp. 17,802,138,041. Maka pada rasio operasi pada tahun 2014-2016 dapat dikatakan cukup baik meskipun mengalami penurunan pada tahun 2016.

#### Perbandingan Laba Operasi dari Pendapatan

Dari data laba operasi dan pendapatan yang diteliti, maka dapat dihitung besarnya perbandingan antara Laba Operasi dan pendapatan pada tahun 2014-2016 yaitu:

**Tabel 3**  
**Perbandingan Laba Operasi dan Pendapatan**  
**Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya**  
**Tahun 2014-2016**

Tahun	Laba Operasi (Rp)	Pendapatan usaha (Rp)	Rasio (%)
2014	892,872,968	15,024,075,632	5.9%
2015	670,856,856	15,192,902,519	4.4%
2016	534,350,681	17,802,138,041	3.0%

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3, menjelaskan bahwa perbandingan laba operasi selama tahun 2014-2016 mengalami penurunan. Pada tahun 2014 laba bersih operasi sebesar Rp. 892,872,968 dapat menghasilkan pendapatan sebesar Rp. 15.024.075.632 sehingga menghasilkan rasio laba bersih sebesar 5.9%, pada tahun 2015 mengalami penurunan rasio laba bersih sebesar 4.4% dan pada tahun 2015 mengalami penurunan kembali sebesar 3.0%. Dalam hal ini seharusnya pihak manajemen berupaya meminimalkan pengeluaran-pengeluaran supaya laba dapat meningkat setiap tahunnya sehingga tingkat rasio laba bersih tidak mengalami penurunan pada setiap tahunnya.

#### Return On Investment (ROI)

*Return On Investment* digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal, efisiensi produksi dan efisiensi bagi penjualan. Dari penelitian pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya, dihasilkan *Return On Investment* (ROI) untuk tahun 2014, 2015, 2016 seperti pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Return On Investment (ROI)**  
**Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya**  
**Tahun 2014-2016**

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Asset (Rp)	ROI (%)
2014	892,872,968	7,087,733,051	12.60%
2015	670,856,856	7,572,241,475	8.86%
2016	534,350,681	7,913,915,570	6.75%

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa *Return On Investment* (ROI) selama tahun 2014-2016 mengalami penurunan. Besarnya *Return On Investment* (ROI) Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya dipengaruhi oleh laba bersih dan total aktiva, meskipun total asset mengalami kenaikan setiap tahunnya tetapi pada laba bersih menunjukkan penurunan pada tahun 2014-2016. Sehingga total *Return On Investment* (ROI) pada tahun 2014 sebesar 12.60%, tahun 2015 menjadi 8.86% dan mengalami penurunan lagi pada tahun 2016 sebesar 6.75%. Penurunan ROI bisa disebabkan beberapa faktor yakni penggunaan modal yang kurang efisien, dan pengeluaran biaya operasional yang semakin tahun semakin tinggi.

### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan ini mempunyai cara meminimumkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk atau jasa yang berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual baik melebihi dari pesaing.

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui baik atau buruknya jasa pelayanan yang ada pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya. Adapun diantaranya indikator kinerja yang diperlukan yaitu:

**Tabel 5**  
**Capaian Layanan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya**  
**Tahun 2014-2016**

Keterangan	Tahun		
	2014	2015	2016
BOR (%)	52.1	42.6	46.1
BTO (Kali)	78.2	65.9	70.6

Sumber: RS PKU Muhammadiyah Surabaya

#### *Bed Occupancy Rate (BOR)*

Nilai yang ideal dari BOR adalah 60%-85% (Depkes RI, 2005) kondisi tersebut merupakan kondisi yang standar sebab jika nilai BOR ada dibawah kondisi tersebut maka menunjukkan rendahnya pemanfaatan tempat tidur, jika nilai BOR diatas yang ditentukan maka semua tempat tidur dipergunakan sepanjang tahun, hal ini secara medis kurang baik karena tidak adanya jeda waktu untuk membersihkan tempat tidur tersebut. Jika nilai diatas 100% merupakan kondisi yang sangat parah karena satu tempat bisa digunakan untuk lebih dari satu pasien.

Pada tabel 5 menunjukkan bahwa BOR pada tahun 2014-2016 mengalami penurunan yang cukup banyak. Pada tahun 2014 BOR sebesar 52.1%, pada tahun 2015 sebesar 42.6%, dan pada tahun 2016 kembali naik sebesar 46.1%. Nilai tertinggi dicapai pada tahun 2015 tetapi belum mencapai standar yang ditentukan, hal ini dikarenakan rendahnya pemanfaatan tempat tidur pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya meskipun terjadi penambahan tempat tidur pada tahun 2014 berjumlah 46 menjadi 51 tempat tidur (tahun 2016).

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

*Bed Turn Over (BTO)* adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur itu dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Menurut Depkes RI (2005) idealnya dalam satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa BTO yang dicapai pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya melebihi standar yang di tentukan. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi tempat tidur yang terjadi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sangat tinggi. Pada tahun 2016 mengalami peningkatan hal ini disebabkan karena peningkatan jumlah kunjungan pasien, sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah penambahan tempat tidur tidak seimbang dengan jumlah kunjungan pasien.

#### Kepuasan Pelanggan

Salah satu untuk mengetahui kepuasan pasien terhadap pelayanan rumah sakit adalah dengan mengisi kuesioner. Berikut ini rekapitulasi tanggapan pasien atas pelayanan dan sarana Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya yang dibagikan kepada 30 responden tersaji pada tabel 6.

**Tabel 6**  
**Tanggapan Pasien Atas Pelayanan**  
**Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya**

NO	Pernyataan	Frekuensi jawaban responden					Jumlah skor	Rasio (%)
		SP	P	CP	TP	STP		
<b>A. WUJUD FISIK</b>								
1	Fasilitas peralatan	5	23	2	0	0	123	82%
2	Kebersihan rumah	10	15	5	0	0	125	83%
3	Ruang tunggu dan ruang pemeriksaan	9	18	3	0	0	126	84%
4	Penampilan pegawai	10	15	5	0	0	125	83%
SKOR TOTAL							499	83%
<b>B. KEANDALAN</b>								
1	Perawat melakukan tugasnya dengan baik	11	13	6	0	0	125	83%
2	Dokter menerangkan dengan jelas	9	16	5	0	0	124	82%
3	Layanan kesehatan	9	18	3	0	0	126	84%
SKOR TOTAL							375	83%
<b>C. KETANGGAPAN</b>								
1	Memberikan layanan kesehatan dengan cepat	3	22	5	0	0	118	78%
2	Memberikan bantuan jika ada kesulitan pasien	6	17	7	0	0	119	79%
3	Memberikan tanggapan positif atas keluhan pasien	6	22	2	0	0	124	83%
SKOR TOTAL							361	80%
<b>D. JAMINAN</b>								
1	Memberikan rasa aman dan nyaman	7	16	7	0	0	120	80%
2	Memberikan layanan dengan ramah dan sopan	8	19	3	0	0	125	83%
3	Memeriksa dengan sungguh-sungguh	10	20	0	0	0	130	86%
SKOR TOTAL							375	83%
<b>E. EMPATI</b>								
1	Berkomunikasi dengan baik kepada pasien	13	10	7	0	0	126	84%
2	Mengerti apa yang dibutuhkan pasien	4	23	3	0	0	121	81%
3	Menjawab dan melayani pertanyaan pasien	8	17	5	0	0	123	82%
SKOR TOTAL							370	82%

Sumber: data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan pelayanan seperti wujud fisik, keandalan, ketanggapan, jaminan serta empati kepada pasien yang datang sudah dikatakan baik. Dalam hal ini bisa dikatakan bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya sudah bisa memberikan pelayanan terbaiknya hingga pasien merasa puas dengan layanan yang ada. Namun yang perlu dikembangkan lagi yaitu sarana dan prasarana yang ada pada rumah sakit, sehingga pasien yang datang merasa aman saat melakukan perawatan kesehatan dirumah sakit tersebut.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam mencapai produk atau jasa dan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Perspektif ini dibagi menjadi 3 tahap yaitu:

#### Proses Inovasi

Pihak rumah sakit telah mengeluarkan inovasi baru yang akan digunakan untuk penilaian pada proses bisnis internal. Inovasi tersebut berupa suatu program-program di antara lain khitanan masal, operasi hernia gratis, paket hemat bersalin, dana sehat dan BPJS *Trauma Center*.

Meskipun Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya belum bekerja sama dengan layanan kesehatan pemerintahan seperti JKN, KIS dan BPJS, tetapi rumah sakit ini memiliki program baru yakni BPJS *Trauma Center*. Dimana layanan ini digunakan untuk karyawan perusahaan yang mengalami kecelakaan kerja. Dalam program ini, rumah sakit bekerja sama dengan 64 perusahaan yang ada di Indonesia. Program kecelakaan kerja ini hanya bisa digunakan oleh karyawan yang memiliki kartu BPJS *Trauma Center* dan pembayaran program ini langsung akan diclaim ke perusahaan yang bersangkutan.

Selain program BPJS *Trauma Center* Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya juga memiliki program yang disebut program Dana Sehat. Program ini ditujukan kepada sekolah-sekolah yang dibawah naungan Muhammadiyah diseluruh Surabaya, dan saat ini rumah sakit telah bekerja sama dengan 20 sekolah Muhammadiyah. Pelayanan yang diperoleh dari program Dana Sehat yaitu dengan dibebaskannya biaya rawat jalan serta rawat inap selama batas waktu yang ditentukan. Dengan program-program tersebut diharapkan mampu meningkatkan kunjungan pasien baik dirawat umum dan bersalin.

#### Proses Operasional

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya telah menjalankan proses operasionalnya dengan baik. Dimana rumah sakit ini telah terdapat pemeriksaan laboratorium, serta alat seperti CT SCAN, USG, Tabung bayi, ruang HCU dan ruang operasi disini juga sudah tersedia. Selain itu kemudahan sistem pembayaran, penanganan rumah sakit kepada pasien *emergency* menerapkan SPO yang ditetapkan, keramahan para karyawan rumah sakit dan terdapatnya lantunan ayat Al-Qur'an dikawasan rumah sakit membuat suasana tersebut menjadi nyaman. Adapun perbaikan yang dilakukan pihak rumah sakit yaitu dengan keluhan-keluhan seperti disarana dan prasarana yang sebelumnya dirasakan oleh pasien. Maka Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya terus berusaha menjadi lebih baik lagi dengan melakukan perbaikan-perbaikan yang dikeluhkan oleh pasien sehingga pasien nyaman menjalani perawatan dirumah sakit.

#### Proses Layanan Internal

Dalam proses internal ini pengukrannya yaitu dengan sanitasi lingkungan seperti berikut:

- 1) Penyediaan Air bersih. Sumber air yang digunakan ialah menggunakan air bersih perpipaan, dimana air ini dipakai dalam kegiatan sehari-hari di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya. Dalam hal ini air perpipaan yang ada di Rumah Sakit Muhammadiyah Surabaya dinyatakan bersih oleh Permenkes RI No. 416/ Menkes/ Per/ IX/ 1990 Tentang Syarat Air Bersih dan hasil secara fisik, biologi serta kimia air bersih yang ada dirumah sakit telah memenuhi syarat yang dianjurkan. Pemeriksaan air bersih di Rumah Sakit Muhammadiyah dilakukan dalam 6 bulan sekali.
- 2) Pengelolaan Air Limbah. Limbah cair yang dihasilkan oleh rumah sakit diambil di outlet IPAL Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya. Limbah cair ini diperoleh dari kegiatan sehari-hari rumah sakit seperti kegiatan rawat jalan, instalansi penunjang, tinja dan sebagainya yang akan diolah secara sentral di IPAL. Untuk pengelolaan air limbah ini dilakukan 3 bulan sekali pemeriksaan. Dalam hal ini pengelolaan air limbah yang ada dirumah sakit memenuhi baku mutu ALRS.
- 3) Kesehatan

Lingkungan. Dalam hal ini yang terkait ialah makanan dan minuman yang disajikan dari pihak rumah sakit kepada pasien. Makanan yang disajikan oleh rumah sakit telah memenuhi syarat sesuai dengan Kepmenkes RI No. 1204/ Menkes/ Sk/ X/ 2004 tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Rumah Sakit. Makanan yang diujikan antara lain perkedel daging dan orek tempe dalam pengujian makanan itu sudah memenuhi syarat yang diajukan.

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam metode *Balanced Scorecard* ini adalah kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Perspektif ini sangat penting karena organisasi terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini diukur dengan menggunakan retensi karyawan, produktivitas kerja dan diklat serta seminar yang diikuti oleh karyawan guna menambah wawasan kepada karyawan. Berikut perhitungannya:

#### Retensi karyawan

Tabel 7  
Retensi Karyawan

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya			
Tahun	Jumlah karyawan keluar	Jumlah Karyawan	Prosentase
2014	19	124	15.3%
2015	17	136	12.5%
2016	35	146	24%

Sumber: data primer diolah, 2018

Pada tabel 7 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang keluar sangat banyak. Karyawan yang keluar terbanyak pada tahun 2016 yaitu sebesar 35 karyawan dan prosentasenya sebesar 24%. Dalam hal ini keluarnya karyawan disebabkan karena faktor umur, dipromosikan ke rumah sakit lain, mengundurkan diri karena sakit parah dan faktor lainnya. Namun, pada tahun 2015 jumlah karyawan yang keluar berjumlah sedikit bisa diartikan bahwa pada tahun itu menunjukkan pihak rumah sakit membuat karyawan agar loyal terhadap rumah sakit sudah dikatakan baik.

#### Produktivitas Kerja

Tabel 8

Produktivitas Kerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya			
Tahun	Jumlah Pendapatan (Rp)	Jumlah Karyawan	Produktivitas kerja (%)
2014	15,024,075,632	124	12%
2015	15,192,902,519	136	11%
2016	17,802,138,041	146	12%

Sumber: data primer diolah, 2018

Pada tabel 8 menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan pada tahun 2014-2015 mengalami penurunan yaitu sebesar 1%. Dimana pada tahun 2014 produktivitas kerja karyawan sebesar 12% penurunan ini bisa dikatakan cukup baik. Namun pada tahun 2016 produktivitas kerja karyawan kembali naik menjadi 12% hal ini diartikan bahwa rata-rata satu orang karyawan dapat menghasilkan produktivitas kerja sebesar 12%. Kenaikan produktivitas kerja ini di pengaruhi banyaknya pendapatan yang didapat rumah sakit serta jumlah sumber daya manusia yang ada pada rumah sakit.

#### Diklat dan Seminar

Diklat dan seminar yang diikuti karyawan digunakan untuk mengetahui kemampuan rumah sakit dalam melakukan kegiatan pelatihan dan pendidikan bagi para tenaga medisnya

untuk ketrampilan serta untuk proses pembelajaran. Pada tahun 2014 diklat yang diikuti oleh karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya sebesar 31 jenis program yang diikuti sebesar 44 peserta karyawan, pada tahun 2015 meningkat yaitu 49 program yang diikuti sebesar 83 peserta karyawan, peningkatan ini dikarenakan karyawan perlu untuk penambahan wawasan dan pengetahuan berguna bagi kemampuan karyawan saat menangani pasien yang membutuhkan, sedangkan pada tahun 2016 program yang diikuti menurun menjadi 36 program dan peserta yang mengikuti pelatihan sebesar 104 karyawan. Penurunan pengikut program ini bisa diartikan pada tahun 2016 program yang ada tidak diikuti oleh pihak rumah sakit karena ditahun sebelumnya sudah mengikuti program tersebut, peningkatan jumlah peserta pada tahun 2016 disebabkan karena pada tahun itu program yang diikuti membutuhkan pengetahuan luas bagi seluruh karyawan sehingga karyawan banyak yang ikut sertakan dalam program tersebut. Namun penurunan program tersebut sudah dapat dikatakan baik karena Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya sudah mampu meningkatkan motivasi pegawainya dalam mengikuti pelatihan yang ada.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa: 1) Penerapan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan pengukuran 4 perspektif dalam pencapaian visi dan misi pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Surabaya sudah dinyatakan cukup baik. Dalam hal ini memungkinkan bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerjanya sebagai pencapaian visi dan misi. 2) Pada perspektif pelanggan indikator yang diperhitungkan yaitu BOR, BTO dan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dihitung menggunakan kuesioner dalam hal ini sudah tercantum pada misi yaitu memberikan kesehatan yang bermutu. Dalam pencapaian ini sudah dikatakan baik karena kuesioner menunjukkan bahwa pasien merasa puas dengan pelayanan serta fasilitas yang diberikan. 3) Perspektif bisnis internal sudah dikatakan baik karena sudah tercantum pada misi yaitu melaksanakan dakwah melalui layanan kesehatan yang islami, tercermin dari adanya lantunan Al-Qur'an dikawasan rumah sakit yang bisa didengarkan oleh pengujung dan pasien serta penanganan yang ramah sesuai dengan SPO yang telah ditetapkan. 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah dikatakan baik karena sudah tercantum pada misi yaitu meningkatkan kualitas sumber daya insani, dalam hal ini sudah tercermin pada diklat serta seminar yang diikuti oleh karyawan yang setiap tahunnya meningkat dan retensi karyawan juga setiap tahunnya mengalami peningkatan. 5) Hasil penilaian ini menunjukkan bahwa pihak rumah sakit sudah dapat meningkatkan keahlian karyawan sehingga karyawan bisa mengembangkan inovasi-inovasi baru dan pelayanan yang diberikan pada pasien sangat ramah. Selanjutnya inovasi dan pelayanan yang ramah akan menghasilkan kepuasan pasien sehingga semakin banyak pasien yang berkunjung dan pada akhirnya pendapatan setiap tahunnya mengalami kenaikan yakni ditunjukkan pada perspektif keuangan.

### **Saran**

Pihak rumah sakit sebaiknya menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya, karena *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang seimbang dan koheren sehingga dapat mengevaluasi kinerja rumah sakit untuk mencapai visi dan misinya. Dalam perspektif keuangan seharusnya pihak rumah sakit selalu mengembangkan inovasi-inovasi terbaru sehingga semakin banyak pasien yang berkunjung ke rumah sakit maka akan mempengaruhi pendapatan dan laba yang dihasilkan setiap tahunnya mengalami kenaikan. Serta meningkatkan kembali sarana dan prasarana sehingga pasien merasa nyaman dalam melakukan perawatan kesehatan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bastian, I. 2005. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga. Jakarta.
- Buku Petunjuk Pengisian, Pengelolaan, dan Penyajian Data Rumah Sakit. Depkes RI. 2005. Jakarta: Depkes RI. 2005.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Kepmenkes RI No. 1204/ Menkes/ Sk/ X/ 2004 Tentang *Persyaratan Kesehatan Lingkungan Rumah Sakit*. Kementerian Kesehatan RI. Jakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi Dan Pengembangan*. Cetakan Pertama. PT RAJA GRAFINDO PERSADA. Jakarta.
- Moleong, L. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi kedua. Cetakan Pertama. PT Salemba Emban Patria. Jakarta.
- Permenkes RI No. 416/ Menkes/ Per/ IX/ 1990 Tentang *Syarat Air Bersih*. Kementerian Kesehatan RI. Jakarta.
- Sari, A. P. 2015. Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 4(11): 1-24.