

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT ISLAM SURABAYA

Anggraini Puspita Sari
anggiepuspita91@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to find out and to evaluate the implementation of Balanced Scorecard method as the measurement instrument of the performance of Rumah Sakit Islam Surabaya when it is reviewed from four perspectives. Qualitative descriptive method which is a non hypothesis research is applied in this research. Therefore, a hypothesis is not necessary to be formulated. The result of the research shows that Rumah Sakit Islam Surabaya has vision, mission, objectives, and strategic target. The performance indicators which have been adjusted to the agreement of management party of Rumah Sakit Islam Surabaya on each of Balanced Scorecard perspective i.e.: financial perspective which can be seen on the revenue growth rate, operating ratio, and earnings ratio of income. The ROI shows the rate of growth comparison has achieved the target. The customer perspective can be seen on BOR, BTO, and service satisfaction shows the success of Rumah Sakit Islam Surabaya in providing their best services. The internal business process perspective consists of the rate drug inventory, the replenishment of equipment and maintenance and environment sanitation has been carried out properly. The growth and learning perspective shows that employee productivity, the length of work of the employee, short training and seminar have been achieved so the target has been fulfilled. It can be concluded from the above discussion that the implementation of Balanced Scorecard can be used as the interpreter instrument of strategy and the measurement of performance which is reviewed from the financial and non-financial perspective.

Keywords: *balanced scorecard, performance strategy*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya ditinjau dari empat perspektif. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yang merupakan penelitian non hipotesis, sehingga dalam penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesa. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Rumah Sakit Islam Surabaya telah memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang jelas dan mudah dipahami Indikator-indikator yang kinerja yang telah disesuaikan dengan kesepakatan pihak manajemen Rumah Sakit Islam Surabaya pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu: perspektif keuangan terlihat pada tingkat pertumbuhan pendapatan, rasio operasi, dan perbandingan laba dari pendapatan. ROI menunjukkan tingkat perbandingan pertumbuhan yang mencapai target. Perspektif pelanggan terlihat pada BOR, BTO, serta kepuasan pelayanan menunjukkan keberhasilan Rumah Sakit Islam Surabaya dalam memberikan pelayanan terbaiknya. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari tingkat penyediaan obat, penambahan peralatan dan pemeliharaan dan sanitasi lingkungan telah terlaksana dengan baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa produktivitas karyawan, lama pegawai bekerja, diklat dan seminar tercapai sehingga target terpenuhi. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat penterjemah strategi dan pengukuran kinerja yang ditinjau dari perspektif keuangan dan non keuangan.

Kata-kata kunci: *balanced scorecard, kinerja, strategi*

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini dan yang akan datang banyak rumah sakit dtuntut untuk menempuh langkah-langkah yang strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Dalam kajian manajemen strategik, pengukuran hasil (*performance*) memegang peran sangat penting, karena ini tidak saja berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi menjadi ukuran apakah strategi berhasil atau tidak. Artinya hasil akan dijadikan ukuran apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak, apabila organisasi tidak dapat mencapai hasil maka

diagnosa pertama menunjukkan bahwa strategi tidak berjalan dengan baik. Selain itu pengukuran kinerja juga memperlihatkan kontribusi para manajer terhadap rumah sakit serta menjadi sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer.

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 yang seperti itu maka diperlukan sistem penilaian kinerja yang berbeda.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem Ukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, Karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menggunakan *reward and punishment system*.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Balanced scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang lebih komperhensif karena mencakup empat perspektif. Perspektif yang pertama adalah perspektif keuangan, tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi rumah sakit dalam daur hidup (*bisnis life cycle*). Perspektif yang kedua ialah pelanggan, tolak ukur yang digunakan adalah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Beberapa hal penting yang perlu diuji dalam perspektif pelanggan ini adalah proporsi segmen pasar yang dikuasai oleh rumah sakit, tingkat perolehan pelanggan baru dan usaha-usaha rumah sakit untuk mempertahankan pelanggan lama. Perspektif yang ketiga ialah prespektif proses bisnis internal. Dalam hal ini rumah sakit perlu mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan rumah sakit yang masih berkaitan dengan prespektif keuangan dan pelanggan, dalam perspektif ini ada tiga hal yang menjadi perhatian yaitu motivasi, operasi dan layanan. Perspektif yang keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa hal yang dilihat dari perspektif ini ialah kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi tersebut. Empat perspektif *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 2000: 23).

Balanced Scorecard memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan puas dimasa yang akan datang. 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 komperhensif untuk menerjemahkan visi dan strategi rumah sakit islam ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Kaplan dan Norton, 2000: 22).

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 Islam Surabaya yang secara khusus bergerak

dalam bidang jasa pelayanan. Rumah Sakit Islam Surabaya sebagai jasa pelayanan diharapkan dapat menunjukkan kemampuan dan kinerja yang baik. Untuk melakukan fungsi tersebut Rumah Sakit Islam harus meningkatkan kinerjanya.

Rumah Sakit Islam Surabaya merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit Islam Surabaya bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit Islam Surabaya sebagai salah satu Instansi pemerintah harus mampu memberikan tanggung jawab baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Rumah Sakit Islam Surabaya merupakan salah satu rumah sakit yang selama ini pengukuran kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja rumah sakit Islam Surabaya guna mendukung peningkatan kualitas kinerja dan meningkatnya pelayanan terhadap pasien maka dengan latar belakang diatas, dapat dirumuskan pokok permasalahan yang ingin diteliti yaitu : Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat mengukur kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya ditinjau dari empat perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pelayanan Rumah Sakit Islam Surabaya bagi masyarakat.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja hanya bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi pada periode tertentu (Bastian, 2006: 329).

Menurut Bastian (2006: 329) pengukuran/penilaian kinerja merupakan adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, dengan demikian pengukuran/penilaian kinerja organisasi merupakan dasar *reasonable* untuk pengambilan keputusan. Sedang menurut Mahsun (2009: 25) pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Balanced Scorecard

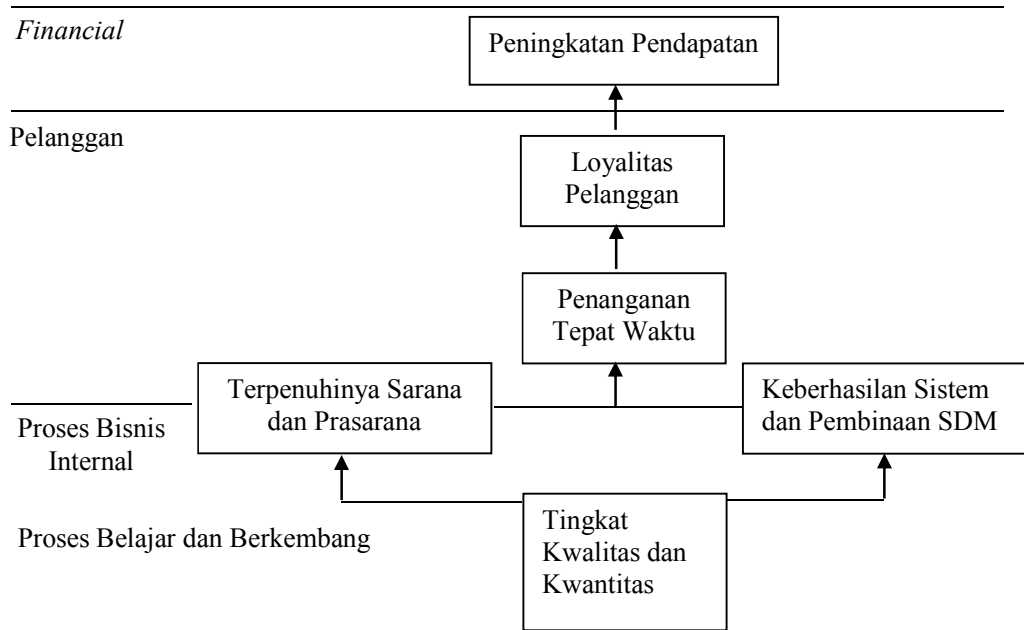
Balanced scorecard merupakan alat ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif

tidak hanya diukur dari aspek keuangannya saja, akan tetapi juga aspek non keuangannya Menurut Mardiasmo (2012: 123) pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* pelengkap untuk mengukur seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tunggal (2008: 110) mendefinisikan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjelaskan atau menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya serta dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Konsep *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Dan ukuran yang lazim dipakai saat ini hanya menitik beratkan pada sisi keuangan (*financial*) saja. Melalui penelitian selama satu tahun terhadap 12 perusahaan, Kaplan dan Norton mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan penerjemahan visi strategi perusahaan dalam terminologi operasional perusahaan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja disemua lini (Kaplan dan Norton 2000:93) melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa mendatang dan menilai apa yang telah mereka bina dalam intangible assets seperti merk dan loyalitas pelanggan.

Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* bukan berarti menggantikan pengukuran kinerja tradisional, namun dengan menambah beberapa perspektif dalam melihat kinerja suatu organisasi. Organisasi dilihat sebagai suatu proses yaitu suatu proses dimana implementasi dari visi dan strategi apa yang akan dijalankan sebuah organisasi dalam kondisi lingkungan yang penuh perubahan. Jadi sebuah organisasi dilihat dan diukur dengan mengaitkan strategi dan visi organisasi dalam kondisi lingkungan bisnis yang selalu berubah. *Balanced Scorecard* tidak menjadi pengendalian organisasi, tetapi meletakkan visi dan strategi organisasi ditengah-tengah sebagai perspektif ukuran pengimbang dari organisasi. *Balanced Scorecard* dapat digunakan pula sebagai kerangka pengukuran kinerja organisasi *profit oriented* maupun *non profit oriented*. Dalam kaitannya dengan visi dan strategi organisasi *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang cukup baik untuk mengukur kinerja sebuah organisasi jangka panjang. Pola pemikiran yang mendasar dari *Balanced Scorecard* dapat diilustrasikan seperti pada gambar 1.



Gambar 1
Pola Pemikiran yang Mendasari *Balanced Scorecard*.
Sumber: Kaplan dan Norton (2000: 27)

Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard mempunyai empat perspektif sebagai komponen dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, hal tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong serta antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak. Empat perspektif tersebut meliputi Kaplan dan Norton (2000: 55).

Perspektif keuangan

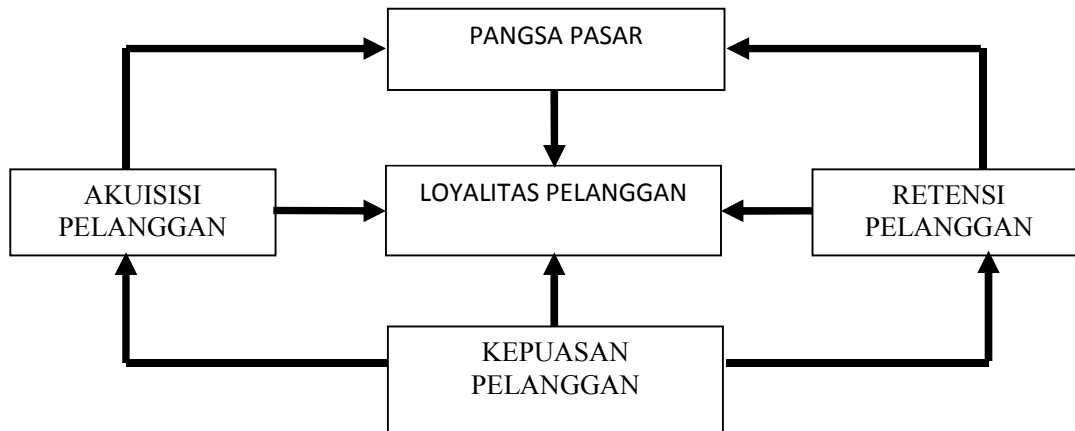
Balanced Scorecard tetap menempatkan tolok ukur keuangan sebagai dimensi penting dalam menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian, karena keuangan menggambarkan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan-tindakan ekonomi yang telah diambil. Jadi pengukuran kinerja keuangan menunjukkan hasil dari perencanaan implemmentasi dan pelaksanaan strategi apakah telah dapat memberikan sumbangan terhadap perbaikan-perbaikan mendasar yang tercermin dalam sasaran keuangan. Sasaran keuangan tersebut adalah yang berhubungan dengan tingkat keuntungan yang terukur, seperti *net operating income*, *return on investment* dan ukuran keuangan lainnya.

Tema strategi dalam perspektif keuangan menurut Hansen and Mowen (2008:513) untuk penerapan strategi pada setiap tahap siklus hidup bisnis adalah: 1) *Revenue Growth and Mix* (Pertumbuhan dan Bauran Pendapatan), 2) *Improvement Cost Reduction/Productivity* (Pengurangan biaya/Perbaikan *productivity*), 3) *Asset Utilization/Investment Strategy* (Pemanfaatan aktiva/investasi).

Perspektif Pelanggan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran-pengukuran dalam perspektif ini juga

didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan. Pengukuran-pengukuran yang umum digunakan dalam perspektif pelanggan dapat dibagi menjadi kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain itu, pengukuran dapat juga dilakukan dengan meninjau faktor-faktor berikut, waktu proses produksi yang singkat, pengiriman tepat waktu dan inovasi produk baru. Dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2
Perspektif Pelanggan Ukuran Pertama
Sumber: Kaplan dan Norton (2000: 60)

Pangsa Pasar	Menggambarkan proporsi yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang dijual).
Akuisisi Pelanggan	Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
Kepuasan pelanggan	Menilai tingkat kepuasan atas kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.
Loyalitas Pelanggan	Mengukur peningkatan pelanggan yang diperoleh dari segman tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Perspektif Proses Bisnis Internal.

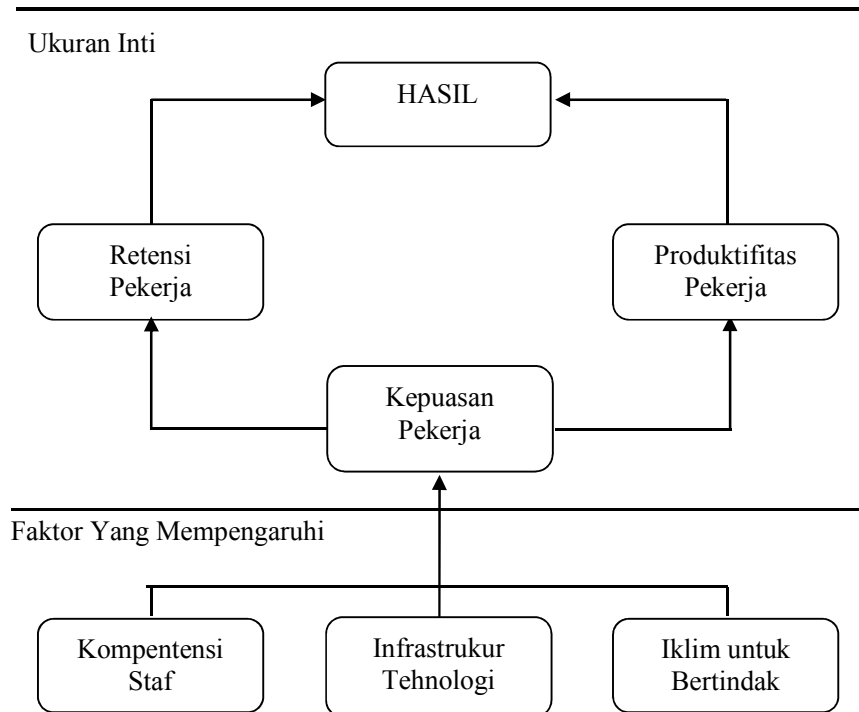
Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya karena proses bisnis internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu misalnya keinginan dan kepuasan pelanggan.

Selain pihak eksternal tertentu yang mempengaruhi, *Balanced Scorecard* juga mempengaruhi agar para manajer menentukan rantai internal yang secara tidak langsung berhubungan dengan pihak eksternal tertentu. Rantai internal tersebut meliputi: 1) Proses Inovasi, 2) Proses Pelayanan Purna Jual.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif keempat pada *Balanced Scorecard* mengembangkan dari ketiga pengukuran sebelumnya, tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan

infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama. Setiap perusahaan telah mengetahui bahwa sikap evaluasi berdasarkan atas kinerja keuangan jangka pendek. Perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur para pekerja, sistem, dan prosedur, jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 110) ada tiga kategori utama yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu: 1) Kapabilitas Pekerja, 2) Kapabilitas Sistem Informasi, 3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan



Gambar 3
Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber: Kaplan dan Norton, (2000: 112)

Dan untuk mengukur kinerja dalam prespektif proses belajar dan berkembang ini, perusahaan dapat mengukur kinerja: (1) Tingkat kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam menunjang pelayanan prima di masing-masing unit perawatan (2) Penataan sistim pembinaan sumber daya manusia (3) Penataan manajemen di masing-masng unit setiap ruangan, yang merupakan hasil dari pengaruh dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan bisnis internal dan tingkat kepuasan konsumen.

Penelitian Terdahulu

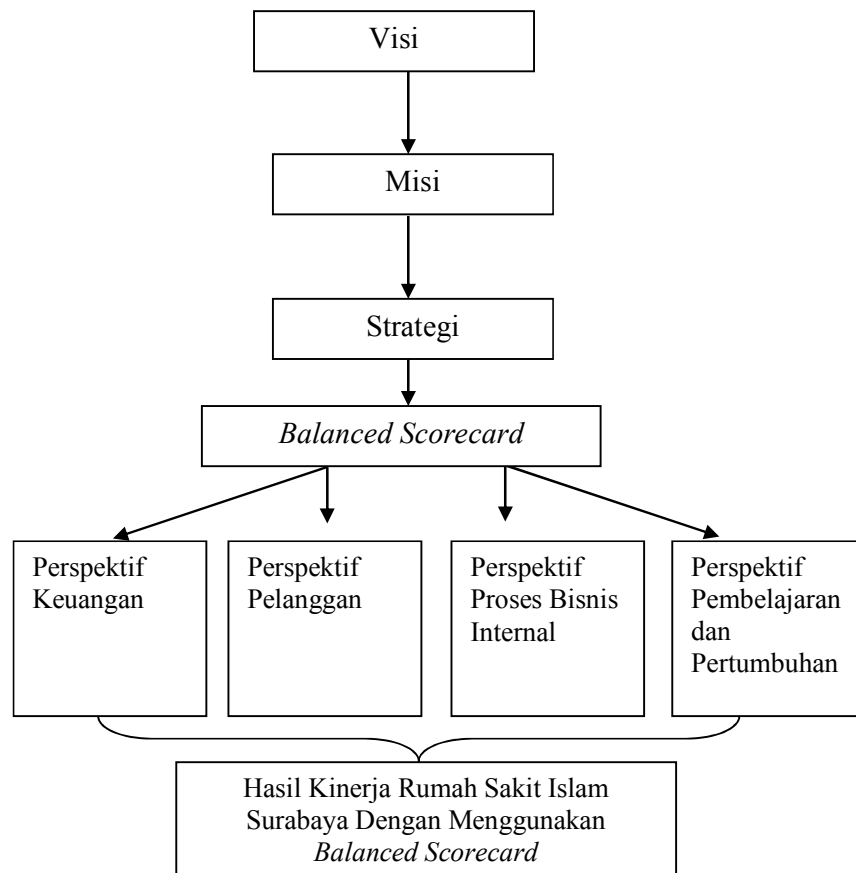
Surya (2012) mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengujian secara parsial variabel perspektif keuangan, perkembangan pertumbuhan pendapatan mengalami peningkatan signifikan dengan membandingkan pertumbuhan pendapatan tahun sebelumnya. Utama (2012) mengenai Analisis Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengujian secara parsial variabel perspektif Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari membuktikan bahwa tingkat kepuasan

pelayanan karyawan RSUD Prof. Dr. Soekandar terhadap pasien mengalami peningkatan, tetapi tingkat akuisisi pasien baru RSUD Prof. Dr. Soekandar dari tahun ke tahun mengalami penurunan.

Yasa dan Suwendra (2012) mengenai Pengukuran Kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. Hasil pengujian pada perspektif Internal Bisnis, kinerja rumah sakit dinilai baik karena rumah sakit mampu untuk memberikan pelayanan kepada pasien. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja rumah sakit dikatakan baik karena rumah sakit mampu untuk melakukan pengembangan pelayanan baru yang akan meningkatkan pendapatan dan rumah sakit mampu untuk terus menekan jumlah keluhan atas pelayanan yang diberikan dengan melakukan pelayanan secepat mungkin. Rahmawati (2011) mengenai Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Islam Surakarta menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Rerangka Pemikiran

Rerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam suatu bagan seperti yang tersaji pada gambar 4 berikut ini:



Gambar 4
Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus misi, visi dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan karena pengukuran kinerja tradisional (standar nasional) yang mempunyai banyak keterbatasan. *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya visi dan strategi perusahaan tersebut diterjemahkan dalam bentuk *strategic objective*, dan *strategic initiatives*.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek Penelitian).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan melakukan pengamatan yang mendalam terhadap obyek penelitian yang akan dipilih dari beberapa keadaan yang dianggap sama, kemudian dianalisis. Tipe pertanyaan pada studi kasus ini adalah "bagaimana" dan "mengapa" yang kemudian diarahkan pada serangkaian peristiwa kontemporer, dimana peneliti hanya mempunyai peluang kecil sekali atau tidak memiliki peluang sama sekali terhadap peristiwa tersebut (Yin, 2006: 18). Studi kasus ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat serta karakter khas dari suatu kasus maupun status dari suatu perusahaan dari suatu hal yang akan dijadikan sesuatu hal yang bersifat umum.

Obyek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah manajemen Rumah Sakit Islam Surabaya, sebagai suatu perusahaan jasa yang terus melakukan upaya efisiensi dan efektifitas sebagai upaya peningkatan kinerja rumah sakit. Ruang lingkup penelitian ini hanya dibatasi pada kajian dan pembahasan mengenai implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Surabaya dalam menilai kinerja dengan menterjemahkan visi, misi dan strategi rumah sakit guna mencapai tujuan dan sasaran-sasaran strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan nilai-nilai etika bisnis perusahaan dibidang jasa pelayanan kesehatan.

Key Informan

Sumber informasi adalah sumber dari mana informasi diperoleh (Arikunto, 2010: 114). Dalam penelitian ini, penulis memperoleh sumber informasi dari para pihak yang berkompeten atau berwenang di Rumah Sakit Islam Surabaya, yaitu: 1) Kepala bagian keuangan dan program, yang mempunyai tugas diantaranya menyusun kegiatan dibidang akuntansi dan pelaporan yang meliputi akuntansi keuangan, perpajakan dan pelaksanaan verifikasi dokumen keuangan, menyusun dan merencanakan RAPB rumah sakit, mengendalikan kegiatan atau aktifitas para staf yang menjadi tanggung jawabnya, 2) Kepala bagian administrasi dan umum, yang mempunyai tugas diantaranya menyusun rencana kebutuhan rumah sakit, rekam medis, tata usaha dan humas, rumah tangga, 3) Kepala Ruang Rawat Inap (IRNA), yang mempunyai tugas diantaranya menyediakan fasilitas dan kebutuhan pelayanan serta mengarahkan, mengembangkan dan mengevaluasi kegiatan pelayanan di Instalasi Rawat Inap.

Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan faktor yang sangat penting dalam pembuatan suatu karya ilmiah yang mempunyai manfaat untuk mengetahui dan memperoleh gambaran tentang suatu persoalan atau keadaan, selain itu data dapat juga dijadikan sebagai dasar dalam membuat keputusan untuk memecahkan suatu persoalan. Prosedur pengumpulan data dalam skripsi ini adalah sebagai berikut: 1) Wawancara dan 2) Dokumentasi.

Satuan Kajian

Perspektif keuangan merupakan 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 serta pelaksanaan yang akan membawa perbaikan perusahaan yang terdiri dari perkembangan pertumbuhan pendapatan (*Sales growth rate*)

$$\text{Sales Growth Rate} = \frac{\text{Pendapatan tahun ini} - \text{Pendapatan tahun sebelumnya}}{\text{Pendapatan tahun sebelumnya}}$$

Perspektif Pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan dipenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan publik. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang 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 internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan adalah peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan. Untuk peningkatan kapabilitas dilihat dari adanya peningkatan pelatihan atau seminar serta masa kerja karyawan.

Teknik Analisis Data

Didalam pembahasan ini, data yang sudah diperoleh dihubungkan dengan data-data lainnya lalu diolah dan disusun secara sistematis, kemudian dibandingkan dengan teori-teori yang telah penulis pelajari sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti. Sesuai dengan landasan teori yang penulis kemukakan maka teknik analisa yang penulis gunakan untuk pembahasan ini adalah analisis deskriptif pendekatan kualitatif, yang akan dilakukan yaitu: 1) Melakukan pengumpulan data perusahaan yang berhubungan dengan penelitian seperti gambaran umum rumah sakit, sejarah singkat, lokasi rumah sakit, struktur organisasi, visi dan misi, strategi rumah sakit dan informasi-informasi lainnya yang menjelaskan kinerja rumah sakit, 2) Data yang didapat dari lapangan ditulis dalam bentuk laporan-laporan yang terinci kemudian laporan tersebut perlu difokuskan pada hal-hal yang menjadi rumusan masalah penelitian, yaitu tentang implementasi strategi dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*, 3) Menganalisis implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta perspektif belajar dan berkembang, 4) Menarik simpulan dan saran.

PEMBAHASAN

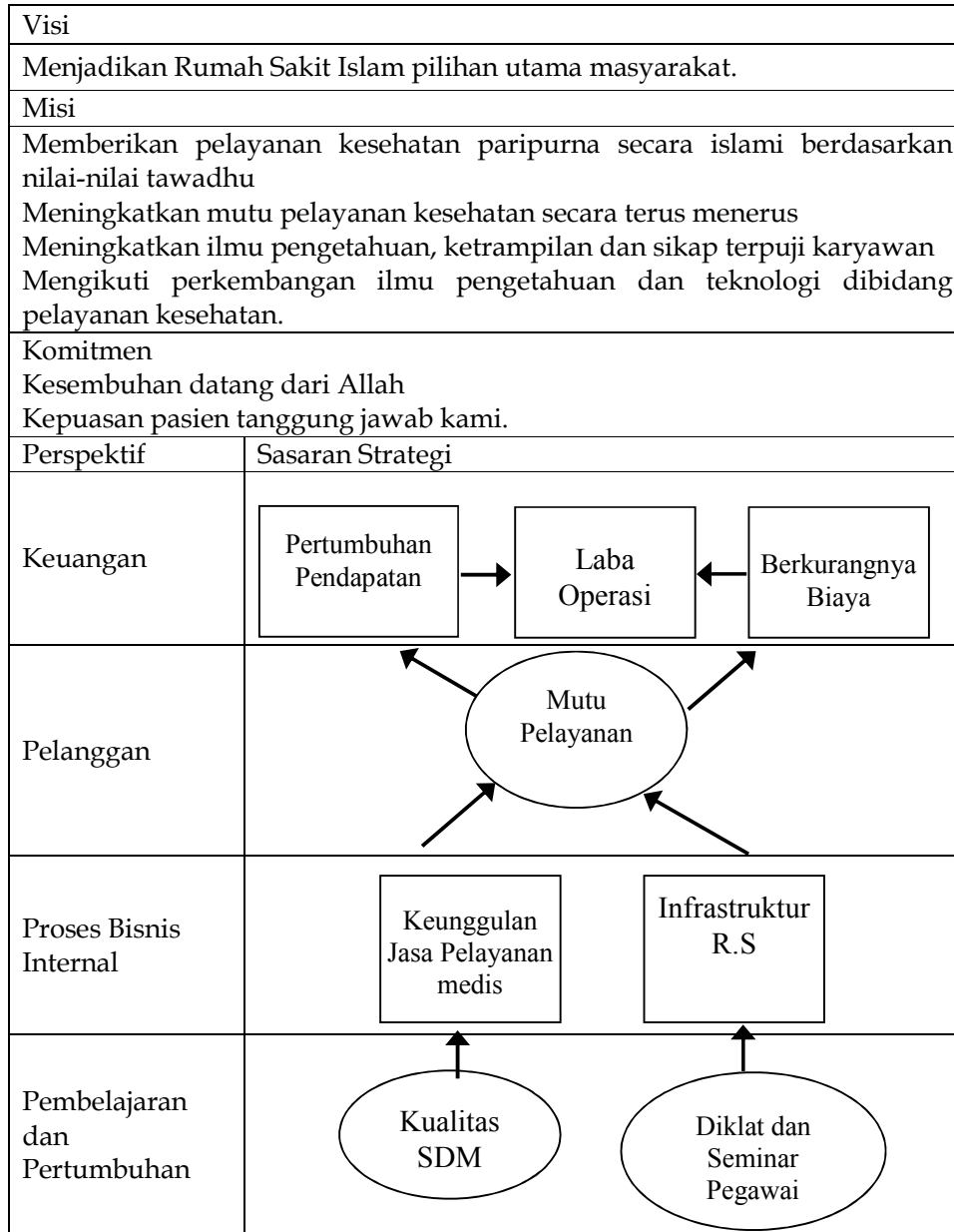
Visi, Misi dan Strategi Rumah Sakit Islam Surabaya

Tahapan penerapan *Balanced Scorecard* di mulai dari visi, misi, dan strategi dari Rumah Sakit Islam Surabaya, karena visi, misi dan strategi sudah ada dan sudah tertulis serta telah di pahami dengan baik oleh seluruh jajaran manajemen yang ada, maka tahapan selanjutnya lebih difokuskan pada penentuan dari strategi yang ada dan kemudian dijabarkan dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Rumah Sakit Islam Surabaya telah dinyatakan secara eksplisit dalam suatu konsep perencanaan dan pengembangan yaitu "Rencana Strategis (RESENTRA)". Konsep ini telah dibahas oleh seluruh pimpinan unit kerja dan telah disahkan oleh direktur serta menjadi acuan dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Islam Surabaya. Dengan adanya resentra tersebut, diharapkan strategi rumah sakit yang telah dirumuskan untuk mewujudkan visi dan misi dapat diterjemahkan kedalam program kerja secara berkesinambungan dan terarah oleh masing-masing unit kerja. Sehingga sasaran strategis, target dan inisiatif strategis dapat dilaksanakan dan selaras dengan pengembangan dan perumusan pengembangan Rumah Sakit Islam Surabaya jangka panjang.

Dalam menterjemahkan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis, *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional, yaitu dalam karakteristik komprehensif. Penterjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis dalam *Balanced Scorecard* dilakukan secara komprehensif, artinya bahwa *Balanced Scorecard* memperluas cakupan perspektif dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, menjadi lebih luas pada perspektif yang lain yaitu, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif sasaran strategis ke perspektif non keuangan tersebut menjanjikan kinerja keuangan perusahaan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta menjadikan perusahaan mempunyai kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Berdasar dari penjelasan tersebut, maka implementasi dari strategi *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Surabaya dapat diterjemahkan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 5
Penterjemahan Visi, Misi dan Komitmen ke dalam
Sasaran Strategi di Setiap Perspektif
Sumber: data penelitian (diolah)

Hasil implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* merupakan hasil pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau secara komprehensif, koheren dan seimbang, baik keuangan maupun non keuangan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mengukur kinerja berarti memantau dan mengukur kemajuan yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja maka diperlukan ukuran-ukuran kinerja yang sesuai dengan setiap sasaran-sasaran strategi dalam keempat perspektif. Berdasarkan KPI (*Key Performance Indicators*) yang telah ditetapkan maka sasaran strategis tersebut diterjemahkan sebagai berikut: 1) Nilai perusahaan: Pertumbuhan Pendapatan (*revenue growth rate*), Laba Operasi, Perbandingan

Laba Operasi dan Pendapatan, 2) Nilai pelanggan: Mutu pelayanan, Nilai ekonomi sosial dan lingkungan, 3) Keunggulan jasa pelayanan medis: Infrastruktur Rumah Sakit, 4) Kapabilitas dan komitmen SDM: Kualitas SDM dan Diklat dan Seminar

Penilaian Kinerja

Untuk menjalankan kegiatan operasionalnya, Rumah sakit Islam Surabaya telah menyusun perencanaan bisnis dengan menetapkan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi perusahaan tersebut merupakan pernyataan jangka panjang perusahaan, termasuk strategi yang akan diterapkan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Visi merupakan gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh perusahaan. Visi juga merupakan impian, harapan, dan aspirasi suatu perusahaan yang ingin dicapai dalam waktu yang panjang. Penetapan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap awal dalam penyusunan perencanaan strategis, sehingga seringkali pernyataan visi ditetapkan terlebih dahulu sebelum penetapan misi. Visi Rumah Sakit Islam: "Menjadikan Rumah Sakit Islam pilihan utama masyarakat". Berdasarkan Visi tersebut maka disimpulkan bahwa Visi tersebut dapat membangkitkan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam Surabaya karena karyawan dijadikan sebagai motivator rumah sakit. Oleh karena itu, kinerja karyawan merupakan hal yang penting dalam memelihara dan meningkatkan profit rumah sakit.

Misi Rumah Sakit Surabaya: " Meningkatkan mutu pelayanan kesehatan secara terus menerus serta Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dibidang pelayanan kesehatan". Sehingga Rumah Sakit Islam Surabaya memiliki Tujuan, sebagai berikut: a) Senantiasa berupaya meningkatkan mutu ilmu profesi asuhan medis dan asuhan keperawatan, b) Mempersiapkan sumber daya manusia dalam rangka menyongsong era globalisasi, c) Memberikan pelayanan yang terbaik guna mendukung penyelenggaraan rumah sakit yang efektif dan efisien

Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut, Rumah Sakit Islam Surabaya memiliki Motto kepuasan pasien tanggung jawab kami yang berarti rumah sakit ini akan memberikan pelayanan lengkap dan pelayanan yang sepenuh hati agar pasien mendapatkan pengalaman dan kesan yang tidak terlupakan.

Berdasarkan misi tujuan dan motto Rumah Sakit Islam Surabaya strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja rumah sakit adalah kebijakan biaya pengobatan dengan memberikan keringanan terhadap orang miskin atau orang tidak mampu, Pengembangan alat-alat kesehatan (seperti CT SCAN yang berfungsi untuk menegakkan diagnosa supaya pengobatan sesuai dengan penyakitnya)

Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi rumah sakit, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba rumah sakit. Dengan mengevaluasi kondisi keuangan rumah sakit dari tahun-tahun sebelumnya dan dikomparasikan dengan proyeksi keuangan di masa sekarang akan diperoleh suatu informasi keuangan yang akurat sebagai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang rumah sakit.

Objectives

Untuk meningkatkan pendapatan rumah sakit, agar dapat memenuhi biaya operasional rumah sakit semaksimal mungkin dan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dengan tanpa mengesampingkan fungsi sosialnya sebagai rumah sakit yang mempunyai tugas mulia untuk membantu pasien yang tidak atau kurang mampu dalam mengatasi masalah kesehatan.

Measure

Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan dalam pengukuran pada perspektif ini seperti halnya sudah dijelaskan sebelumnya merupakan indikator-indikator yang dianggap relevan dan sesuai dengan visi, misi dan strategi serta tujuan Rumah Sakit Islam Surabaya sebagai rumah sakit milik golongan yang mempunyai nilai lebih dari segi pembiayaan yang sepenuhnya ditanggung dan diusahakan sendiri oleh pihak rumah sakit disamping tetap terus berusaha dalam memenuhi sisi pembiayaan layaknya perusahaan jasa lainnya. Ukuran kinerja yang digunakan adalah: tingkat pertumbuhan pendapatan (*revenue growth rate*), rasio operasi dan perbandingan laba operasi dari pendapatan

Target:

Target yang harus dicapai oleh perspektif keuangan: Tingkat pertumbuhan pendapatan (*revenue growth rate*) 10% Rasio operasi 65%, dan Perbandingan laba operasi dari pendapatan 15%

Tingkat pertumbuhan pendapatan (*revenue growth rate*)

Data mengenai *revenue growth rate* diperoleh dari pendapatan yang diperoleh Rumah Sakit Islam Surabaya pada tahun 2011, 2012, 2013 sebagai berikut:

Rumus rasio pertumbuhan pendapatan:

$$= \frac{\text{Pendapatan Usaha Th.x} - \text{Pendapatan Usaha Th.x - 1}}{\text{Pendapatan Usaha Th.x - 1}} \times 100\%$$

Tabel 1
Realisasi Pendapatan
Rumah Sakit Islam Surabaya
Tahun 2011, 2012, 2013
(Dalam Ribuan Rp)

Tahun	Pendapatan Usaha Th.x (Rp)	Pendapatan Usaha Th.x - 1 (Rp)	Rasio (%)
2011	10,806,193	9,604,245	11,12
2012	13,099,319	10,806,193	17,51
2013	17,469,146	13,099,319	25,01

Sumber: data penelitian (diolah)

Dari tabel 1 di atas, maka dapat diketahui bahwa Rumah Sakit Islam Surabaya berhasil mengalami peningkatan pendapatan selama tahun 2011-2013. Pada 2011 tingkat pertumbuhan pendapatan sebesar 11,12%, pada tahun 2012 tingkat pertumbuhan pendapatan sebesar 17,51% demikian juga pada tahun 2013 tingkat pertumbuhan pendapatan meningkat sebesar 25,01%. Adanya peningkatan dalam pertumbuhan pendapatan dikarenakan jumlah kunjungan instalasi rawat jalan maupun rawat inap pada Rumah Sakit Islam Surabaya mengalami peningkatan, dimana pada tahun 2013 ada kebijakan dari pemerintah terkait dengan BPJS yang mengharuskan semua instansi pemerintah maupun swasta mengikuti program BPJS sehingga mempengaruhi jumlah kunjungan pada Rumah Sakit Islam Surabaya.

Rasio operasi

Adapun rumus yang digunakan untuk mengetahui besarnya rasio operasi selama tahun 2011, 2012, 2013 pada Rumah Sakit Islam Surabaya adalah:

$$\text{Rumus rasio operasi} = \frac{\text{Biaya Usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Tabel 2
Rasio Operasi
Rumah Sakit Islam Surabaya
Tahun 2011, 2012, 2013
(Dalam Ribuan Rp)

Tahun	Biaya Usaha (Rp)	Pendapatan Usaha (Rp)	Rasio (%)
2011	2,870,535	10,806,193	26.56
2012	4,975,262	13,099,319	37.98
2013	5,429,456	17,469,146	31.08

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan Tabel 2 rasio operasi ini dapat disimpulkan bahwa rasio operasi mengalami fluktuatif. Pada tahun 2011 rasio operasi sebesar 26,56%, tahun 2012 mengalami kenaikan menjadi 37,98% dan pada tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 31,08%. Maka pada rasio operasi pada tahun 2011-2013 dikatakan cukup baik meskipun mengalami penurunan pada tahun 2013.

Perbandingan Laba Operasi dari Pendapatan

Dari data berupa laba operasi dan pendapatan yang telah dikemukakan, maka dapat dihitung besarnya perbandingan antara Laba Operasi dari Pendapatan Rumah Sakit Islam Surabaya tahun 2011, 2012, 2013 yaitu:

Tabel 3
Perbandingan Laba Operasi dan Pendapatan
Rumah Sakit Islam Surabaya
Tahun 2011, 2012, dan 2013
(Dalam Ribuan Rp)

Tahun	Laba Operasi (Rp)	Pendapatan Usaha (Rp)	Rasio (%)
2011	1,839,840	10,806,193	17.03
2012	2,420,034	13,099,319	18.47
2013	3,425,795	17,469,146	19.61

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan Tabel 3 diatas menjelaskan bahwa perbandingan laba operasi selama tiga tahun mengalami peningkatan. Pada tahun rasio laba bersih sebesar 17,03% meningkat menjadi 18,47% pada tahun 2012 dan pada tahun 2013 meningkat kembali menjadi sebesar 19,61%. Perbandingan tersebut merupakan pencerminan kinerja keuangan Rumah Sakit Islam Surabaya dilihat berdasarkan hasil bersih setelah dikurangi beban pokok dan biaya administrasi & keuangan dibandingkan besarnya penghasilan yang diperoleh dari hasil operasi.

Return on Investment (ROI)

Return on Investment (ROI) merupakan salah satu pengukuran kinerja pada perspektif keuangan yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan jumlah aktiva yang ada. Dari hasil penelitian pada Rumah Sakit Islam Surabaya, dihasilkan *Return on Investment (ROI)* untuk tahun 2011, 2012 dan 2013 seperti yang tersaji pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4
Return on Investment (ROI)
Rumah Sakit Islam Surabaya
Tahun 2012-2013
(Dalam Ribuan Rp)

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI (%)
2011	Rp 1,839,840	Rp 90,432,494	2.03%
2012	Rp 2,420,034	Rp 97,518,571	2.48%
2013	Rp 3,425,795	Rp 107,208,462	3.19%

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan pada tabel 4 dapat dianalisa *Return on Investment* (ROI) selama tahun 2011-2013 menunjukkan peningkatan. Besarnya *Return on Investment* (ROI) Rumah Sakit Islam Surabaya ini dipengaruhi oleh laba bersih dan total aktiva, oleh karena itu pihak Rumah Sakit Islam Surabaya dapat menggunakan kedua pendekatan tersebut dalam memperbesar tingkat ROI-nya. Memperbesar laba berkaitan dengan effisiensinya sedangkan aktiva berkaitan dengan kebijakan investasi dan berbagai aktiva, baik aktiva tetap atau aktiva lancar.

Initiative

Adapun beberapa inisiatif yang harus diambil oleh pihak Rumah Sakit Islam Surabaya yaitu dengan: 1) Meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan serta komitmen seluruh organisasi, 2) Mengurangi pengeluaran yang bersifat pemborosan yaitu dengan lebih mempertimbangkan lagi biaya-biaya yang akan akan dipergunakan untuk belanja atau untuk kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan, 3) Mengadakan perbaikan pada sistem pelaporan keuangan yang sudah ada yaitu dengan membuatnya lebih baik, teratur, lengkap, efektif dan efisien dan sesuai dengan aturan yang ada sehingga tidak ada satu hal penting yang terlewat.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan elemen yang sangat penting dalam *Balance Scorecard* karena pelanggan merupakan kunci eksistensi perusahaan dalam bertahan di pasar. Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara-cara menciptakan suatu nilai bagi pelanggan sehingga nilai-nilai tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi para pelanggan. Secara teoritis indikator-indikator yang ditawarkan dalam perspektif pelanggan ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan, karena indikator ini mengukur sebagaimana loyalitas pelanggan dan seberapa cepat penanganan dalam menangani pelanggan.

Objective

Peningkatan kepuasan pasien dengan tetap memperhatikan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat terutama pada masyarakat yang kurang mampu.

Measure

Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui baik ataupun buruknya jasa pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit Islam Surabaya kepada pasien yang datang baik yang mampu maupun tidak mampu. Adapun diantaranya indikator-indikator kinerja yang diperlukan adalah: BOR (*Bed Occupancy Rate*), BTO (*Bed Turn Over*) dan Kepuasan Pelayanan

Target: BOR (*Bed Occupancy Rate*) 70%, BTO 40%, Jumlah pasien rawat inap meningkat 20%

Bed Occupancy Rate (BOR)

Nilai parameter yang ideal dari BOR adalah 60 – 85%, kondisi tersebut merupakan kondisi yang standar sebab jika nilai BOR ada dibawah kondisi tersebut maka menunjukkan rendahnya pemanfaatan tempat tidur, jika nilai BOR diatas berarti semua tempat tidur dipergunakan sepanjang tahun, hal ini secara medis kurang baik karena tidak adanya jeda waktu untuk membersihkan sehingga *continuous improvement quality* sulit dicapai. Sedangkan jika nilai diatas 100 merupakan kondisi yang sangat parah karena satu tempat tidur digunakan lebih dari satu pasien (*extra bed*). Pada tabel 5 berikut ini akan disajikan nilai BOR yang dicapai oleh RS Islam Surabaya selama tiga tahun.

Tabel 5
Bed Occupancy Rate (BOR)
Rumah Sakit Islam Surabaya

No	Keterangan	Tahun			Standar
		2011	2012	2013	
1	Jumlah Hari Perawatan	24.854	28.387	35.777	
2	Jumlah Tempat Tidur (A)	115	124	134	
3	Jumlah periode (B)	365	365	365	60%-85%
4	(A x B)	41.400	45.260	48.910	
5	BOR (%)	60,03%	62,72%	73,15%	

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel 5 data BOR, maka dapat dilihat nilai terendah berada pada tahun 2011 dimana nilai BOR nya hanya sebesar 60.03% walaupun demikian nilai tersebut masih sesuai dengan standar yang ditentukan tetapi belum maksimal. Nilai tertinggi dicapai pada tahun 2013 yaitu sebesar 73,15%, peristiwa tersebut terjadi karena adanya peningkatan hari perawatan sebesar 35.777 dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2013 manajemen rumah sakit juga menambah jumlah tempat tidur dari 124 tempat tidur (tahun 2012) menjadi 134 tempat tidur (tahun 2013) dan pada tahun tersebut keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen sangat tepat dan efisien karena pada tahun tersebut nilai BOR yang dicapai mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Bed Turn Over (BTO)

Pada tabel 6 akan disajikan nilai BTO yang diperoleh RS Islam Surabaya selama tiga tahun yaitu tahun 2011 sampai dengan tahun 2013.

Tabel 6
Bed Turn Over (BTO)
Rumah Sakit Islam Surabaya

No	Keterangan	Tahun			Standar
		2011	2012	2013	
1	Jumlah Hari Perawatan	8.256	8.881	10.744	
2	Jumlah Tempat Tidur (A)	115	124	134	40-50 kali
3	Jumlah periode (B)	72	72	80	

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai BTO yang dicapai selama tiga tahun tahun 2011-2013 melebihi standar yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi pemakaian tempat tidur yang terjadi di rumah sakit sangat tinggi. Tahun 2011 nilai BTO yang dicapai adalah 72. Pada tahun 2012 nilai yang dicapai tetap. Pada tahun 2013 nilai BTO yang dicapai mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut terjadi disebabkan oleh dua faktor, yang pertama karena adanya peningkatan jumlah hari perawatan pada masing-masing tahun dan faktor yang kedua, karena adanya penambahan jumlah tempat tidur pada

masing-masing tahun. Nilai BTO tahun 2013 merupakan nilai BTO paling tinggi sejak tahun 2011-2013.

Kepuasan Pasien

Berikut ini rekapitulasi tanggapan pasien atas pelayanan dan sarana pada Rumah Sakit Islam Surabaya sebagai berikut:

Tabel 7
Tanggapan Pasien Atas Pelayanan
Rumah Sakit Islam Surabaya

No	Item Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden					Jumlah skor	Rata-rata
		STS	TS	N	S	SS		
Wujud Fisik								
1	Fasilitas peralatan	0	1	26	73	0	372	3,72
2	Kebersihan lingkungan	0	0	25	60	25	400	4,00
3	Ruang tunggu	0	1	64	35	0	334	3,34
4	Penampilan pegawai	0	0	18	81	1	383	3,83
Skor Total							1489	3,72
Keandalan								
1	Perawat melakukan tugas dengan baik	0	2	6	92	0	390	3,90
2	Dokter menerangkan dengan jelas	0	0	7	68	25	418	4,18
3	Layanan kesehatan diberikan secara adil	0	4	6	90	0	366	3,86
Skor Total							1194	3,94
Ketanggapan								
1	Memberikan layanan kesehatan dengan cepat	0	5	48	45	2	344	3,44
2	Memberikan bantuan jika ada kesulitan pasien	0	6	60	9	25	363	3,53
3	Memberikan tanggapan positif atas keluhan	0	8	47	44	1	338	3,38
Skor Total							1035	3,45
Jaminan								
1	Memberikan rasa aman dan nyaman	0	0	62	10	28	366	3,66
2	Memberikan layanan dengan ramah dan sopan	0	4	48	47	1	345	3,45
3	Dokter memeriksa dengan sungguh-sungguh	0	0	8	92	0	392	3,92
Skor Total							1103	3,68
Empati								
1	Pegawai berkomunikasi dengan baik	0	6	61	32	1	328	3,28
2	Pegawai mengerti apa yang dibutuhkan pasien	0	5	44	26	25	371	3,71
3	Pegawai menjawab dan melayani pertanyaan	0	5	57	12	26	359	3,59
Skor Total							1058	3,53

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan tabel 7 dapat disimpulkan bahwa suatu mutu/kualitas pelayanan disebut sangat baik, jika penyedia pelayanan memberikan pelayanan (bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati) yang melebihi harapan pasien. Dengan demikian, pencapaian kepuasan pasien memerlukan keseimbangan antara kebutuhan dan keinginan

dan apa yang diberikan, sehingga kualitas yang diberikan merupakan perbandingan dari layanan yang diharapkan dan diterima. Dalam upaya tersebut pihak Rumah Sakit Islam Surabaya harus memenuhi tingkat kepentingan dan harapan konsumen dengan memperhatikan seluruh atribut yang ada dalam kualitas pelayanan, sehingga Rumah Sakit Islam Surabaya akan berpeluang untuk memperoleh pasien baru yang akan berobat ke Rumah sakit tersebut. Secara keseluruhan pelayanan di Rumah sakit Islam dikatakan baik sehingga pasien merasa puas dari pelayanan yang diberikan rumah sakit tersebut.

Initiative

Untuk dapat mencapai tujuan maupun target yang direncanakan, maka diperlukan adanya tindakan yang menjadi awal bahkan dapat menjadi ide pokok dari tercapainya tujuan dan target yang sudah ada. Hal tersebut dapat ditempuh dengan melakukan tindakan seperti: 1) Kebijakan biaya pengobatan pasien. Dalam hal ini Rumah Sakit Islam Surabaya memberikan kebijakan pelayanan kesehatan terhadap orang miskin atau orang tidak mampu, yaitu dengan tidak adanya pungutan biaya atau uang jaminan apapun yang diberikan ke Rumah Sakit Islam Surabaya untuk melakukan pengobatan dan rawat inap. Orang miskin atau orang tidak mampu tersebut dapat berobat secara gratis dan tidak dipungut biaya dengan menggunakan kartu Jaminan Kesehatan Masyarakat (BPJS) dan Asuransi Kesehatan (ASKES), 2) Diadakan *survey* atas kepuasan pasien/pelanggan terhadap jasa pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit melalui pemberian kuesioner secara acak pada tiap unit pelayanan sehingga dapat diketahui langsung keinginan pasien/pelanggan yang biasanya enggan untuk mengajukan *complaint* kepada pihak rumah sakit karena mereka akan merasa terlalu berlebihan jika mengadakan suatu hal yang berbeda dengan keinginannya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan suatu pendekatan dalam *balanced scorecard* yang mengukur kemampuan intern perusahaan dalam rangka mengoptimalkan pelayanan terhadap pasien. Instalasi Rawat Inap merupakan bagian dari Rumah Sakit Islam Surabaya yang yang menangani di bidang perawatan pasien rawat inap. Indikator yang digunakan disesuaikan dengan karakteristik Rumah Sakit. Oleh karena Rumah Sakit Islam Surabaya adalah rumah sakit yang berbentuk organisasi nirlaba dan terbatasnya data yang diperoleh maka dalam perspektif proses bisnis internal ini tidak semua indikator dapat digunakan.

Objective

Usaha untuk meningkatkan penampilan fisik rumah sakit baik gedung maupun lingkungannya, baik kualitas maupun kuantitasnya. Usaha ini dilakukan untuk penekanan sekecil mungkin terjadinya kematian dan kecacatan akibat kecelakaan lalu lintas dan kecelakaan kerja dengan terus meningkatkan sarana maupun prasarana medis yang memadai dan modern serta adanya kerja sama yang baik antara berbagai pihak baik dari pihak *intern* maupun dari pihak *ekstern* Rumah Sakit Islam Surabaya untuk menjalankan dengan baik segala aktivitas yang ada dengan tidak menimbulkan kerugian pihak rumah sakit dan pasien.

Measure

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam hal ini lebih mengarah pada penambahan fasilitas layanan kesehatan yang diberikan sesuai dengan perkembangan ilmu kedokteran. Adapun indikator kinerja yang diperlukan meliputi: 1) Tingkat penyediaan obat, 2) Penambahan peralatan, 3) Kemudahan akses proses layanan, 4) Pemeliharaan dan sanitasi lingkungan

Target: 1) Penambahan peralatan 40%, 2) Kemudahan akses proses layanan 40%, 3) Pemeliharaan dan sanitasi lingkungan 45%

Penambahan Peralatan

Peralatan baik medis maupun non medis dari tahun ke tahun selalu bertambah. Khusus peralatan medis keadaan sampai saat ini sudah cukup untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sudah memadai. Menurut hasil *survey* atas kepuasan pelanggan atau pasien oleh peneliti menunjukkan total kepuasan pasien terhadap penambahan peralatan (kepuasan teknologi dan peralatan) sebesar 45% merasa puas. Hal ini tentunya telah memenuhi target yang telah ditetapkan rumah sakit yaitu sebesar 40% bahwa nilai investasi peralatan bertambah.

Kemudahan akses proses pelayanan

Kemudahan dalam mengetahui alur proses pelayanan yang sudah ditetapkan rumah sakit diharapkan juga membantu para pengguna layanan yang dapat dilihat dari setiap instalasi. Pihak manajemen sudah dapat menerapkan berbagai organisasi lintas fungsional seperti halnya organisasi pada instalasi rawat inap sehingga komunikasi antar lintas fungsi yang ada di organisasi dapat berjalan dengan baik. Hal ini akan mendukung kinerja operasional rumah sakit. Sistem reservasi merupakan kemudahan proses administrasi dan kemudahan mengakses untuk memperoleh informasi tentang layanan yang diinginkan pelanggan, seperti halnya melakukan pemesanan kamar untuk rawat inap bisa dilakukan 1 jam sebelum pasien masuk rumah sakit dan juga proses batas waktu kepengurusan jaminan perawatan lebih mudah yaitu 3 x 24 jam.

Pemeliharaan dan sanitasi lingkungan: 1) Penyediaan Air Bersih. Sumber air bersih yang dipakai dalam kegiatan sehari-hari di Rumah Sakit Islam Surabaya sumur bor dan PDAM. Air dari sumur bor didistribusi melalui tandon air dan disalurkan ke titik-titik distribusi melalui perpipaan. Air PDAM didistribusikan dari flow meter PDAM ke titik-titik distribusi melalui perpipaan. Untuk menjaga kualitas air bersih sesuai Permenkes RI No. 416/Menkes/ Per/ IX/ 1990, tentang Syarat Air Bersih, dilakukan pemeriksaan secara fisik, biologi dan kimia. 2) Pengelolaan Air Limbah. Limbah cair yang dihasilkan dari kegiatan rumah sakit sehari-hari semuanya diolah secara sentral di IPAL. Limbah cair yang dihasilkan dari titik-titik penghasil limbah (rawat jalan, instalasi penunjang dan sebagainya.) ditampung dengan bak kontrol untuk air kotor, sedangkan tinja ditampung di septic tank dihubungkan dengan perpipaan menuju Pengelolaan Air Limbah (PAL). Disini air limbah diolah dengan proses pengelolaan yang memakai waktu ± 10 jam, setelah itu dibuang ke tempat pembuangan akhir air limbah (*outlet*) yaitu ke badan air. 3) Pengelolaan Sampah Medis. Sampah medis yang dihasilkan di unit atau ruangan ditampung sementara di unit atau ruangan masing-masing, kemudian petugas pengangkut mengambil satu persatu dengan gerobak khusus sampah medis dan dibawa ke tempat pemakaran (Incenerator). Di ruang incenerator, sampah medis dibakar dengan suhu 1.000° C yang tidak memungkinkan lagi semua bakteri dapat hidup, 4) Pengelolaan Sampah Non Medis. Sampah non medis yang dihasilkan di unit atau ruangan ditampung sementara di bak sampah yang ada di unit atau ruangan masing-masing, kemudian petugas pengangkut sampah non medis mengambil satu persatu dengan gerobak sampah non medis dibawa dan dimasukkan ke TPS (kontainer) milik Dinas KP. Pengangkutan ini dilakukan sebanyak 2 kali sehari. Yaitu pagi dan sore. Truk milik Dinas KP mengambil kontainer untuk dibuang ke TPA 2 hari sekali, 5) Pengelolaan Linen. Kegiatan ini dimulai dari pengambilan linen yang kotor dari masing-masing ruang perawatan, kemudian dikumpulkan di ruang laundry untuk dilakukan proses pencucian sampai dengan penyetricaan hingga linen siap dipakai kembali. Pengawasan yang dilakukan adalah pemantauan pemisahan linen dan kesehatan petugas dan kualitas air bersih. Pemantauan kesehatan petugas dengan cara general check up sebanyak sekali setahun.

Initiative

Yang perlu diperhatikan untuk mencapai target dan tujuan yang ada yaitu dengan: 1) Mengadakan pemeliharaan secara terus menerus terhadap sarana dan prasarana yang ada, 2) Kemudahan akses proses pelayanan, sehingga komunikasi antar lintas fungsi yang ada di organisasi dapat berjalan dengan baik, 3) Menambah jumlah alat-alat kedokteran yang canggih seperti CT SCAN yang fungsinya untuk menegakkan diagnosa supaya pengobatan sesuai dengan penyakitnya, Ruang Hemodialisa (ruang cuci darah), Bank darah yang merupakan bank/unit untuk menyimpan darah.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif proses belajar dan berkembang ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*) sekaligus untuk mendorong tingkat pertumbuhannya. Adapun indikator yang dipergunakan untuk perspektif proses belajar dan berkembang dalam penulisan ini adalah terpenuhinya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM).

Terpenuhinya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia adalah suatu pengukuran kinerja dalam perspektif proses belajar dan berkembang dimana pengukuran tersebut dapat berdampak pada sumber daya manusia di lingkup rawat inap (IRNA) yang profesional mandiri dan mempunyai integritas tinggi yang berorientasi pada pelanggan serta metingkat kualitas dan kemampuan karyawan dalam melakukan tugas di lapangan. Rumah Sakit Islam Surabaya merupakan perusahaan nirlaba, sehingga pengukurannya disesuaikan dengan bentuk perusahaan, dan ukuran yang digunakan adalah dengan merekapitulasi data-data yang menyangkut kinerja Rumah Sakit, presentase keberhasilannya.

Objective

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berkompeten dan berdaya guna serta terus meningkatkan kemampuan terhadap teknologi informasi yang ada dengan tetap berfokus pada tingkat pelayanan yang diberikan.

Measure

Pengukuran kinerja yang digunakan pada perspektif ini berfokus pada faktor sumber daya manusia yang ada dan merupakan hal utama dalam kualitas jasa pelayanan kesehatan, meskipun beberapa faktor lainnya juga ikut mempengaruhi, di antaranya adalah: a) Masa kerja, b) Diklat dan Seminar

Target

Adapun target yang harus dicapai oleh pihak Rumah Sakit Islam Surabaya adalah: a) Masa kerja meningkat, b) Produktivitas karyawan 15%, c) Diklat dan Seminar 75%.

Masa kerja

Masa kerja erat dihubungkan dengan pengalaman, kepercayaan diri yang tinggi dan pemahaman *job description* yang lebih baik bagi pegawai Rumah sakit Islam Surabaya. Hal itulah yang dimiliki oleh pegawai dengan masa kerja yang sudah lama, walaupun mungkin dari segi umur sudah termasuk tua. Data mengenai pegawai dengan masa kerja dapat dilihat pada tabel 8 berikut ini:

Tabel 8
Masa kerja Pegawai Rumah Sakit Islam Surabaya

Jenis Tenaga	Masa kerja		
	1-4 tahun	5-9 tahun	10 tahun ke atas
Tenaga medis	5	6	10
Tenaga paramedis	11	12	17
Tenaga paramedis non keperawatan	1	3	8
Tenaga non medis	20	11	21
Jumlah	37	32	56
Total Pegawai	125		

Sumber: data penelitian (diolah)

Dari data diatas dapat diketahui bahwa dari 125 orang pegawai Rumah Sakit Islam Surabaya sebagian besar dengan masa kerja di atas 10 tahun baik untuk tenaga medis, tenaga paramedik, tenaga paramedik non keperawatan serta tenaga non medis. Pengalaman kerja pegawai merupakan kunci peningkatan kinerja pelayanan kesehatan Rumah Sakit Islam Surabaya dari tahun ke tahun.

Diklat dan Seminar

Rumah Sakit Islam Surabaya telah mengikut sertakan pelatihan-pelatihan, seminar serta pendidikan penyeteraan baik D-III maupun S-1, di antaranya:

$$\frac{\text{Jumlah Realisasi}}{\text{Jumlah Program}} \times 100\%$$

Tabel 9
Diklat Pegawai Rumah Sakit Islam Surabaya
Tahun 2011, 2012, dan 2013

Tahun	Realisasi	Jumlah Program	Diklat Pegawai (%)
2011	22	30	73,33%
2012	24	32	75%
2013	29	35	82,85%

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan Tabel 9 diatas dapat diketahui bahwa diklat pegawai Rumah Sakit Islam Surabaya selalu mengalami peningkatan setiap tahun. Pada tahun 2011 sebesar 73,33%, 2012 sebesar 75% dan 2013 sebesar 82%. Hal ini menunjukkan target rumah sakit terpenuhi yaitu sebesar 75%.

Tabel 10
Produktivitas Karyawan Rumah Sakit Islam Surabaya
selama tahun 2011-2013

Tahun	Jumlah pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas karyawan
2011	Rp 10,806,193	115	Rp 93,966.90
2012	Rp 13,099,319	115	Rp 113,907.12
2013	Rp 17,469,146	125	Rp 139,753.17

Sumber: data penelitian (diolah)

Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa produktivitas karyawan dari tahun ketahun semakin menunjukkan peningkatan. Ditahun 2011, produktivitas karyawan Rumah Sakit Islam Surabaya adalah Rp. 93.966,90 pertahun artinya rata-rata satu orang karyawan dapat menghasilkan pendapatan untuk Rumah Sakit Islam Surabaya sebesar Rp. 93.966,90 selama satu tahun. Dan terjadi peningkatan pada tahun 2012 sebesar Rp. 113,907.12, demikian juga tahun 2013 menunjukkan peningkatan menjadi sebesar Rp 139,753.17,-. Dari data ini dapat dilihat bahwa semakin tahun, kinerja yang dihasilkan oleh karyawan semakin baik. Sehingga, pada akhirnya dapat memberikan kontribusi berupa pendapatan yang semakin tinggi bagi Rumah Sakit Islam Surabaya.

Initiative

Inisiatif-inisiatif yang perlu diperhatikan diantaranya adalah: 1) Pemberian tunjangan bagi tenaga-tenaga honorer maupun kontrakan, 2) Mengadakan pemantauan terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar dapat diketahui jika terjadi penurunan yaitu dengan secara berkala mengadakan evaluasi maupun peningkatan pendidikan dan pelatihan tambahan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Rumah Sakit Islam Surabaya telah memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran strategi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan Rumah Sakit Islam Surabaya hanya menggunakan perspektif keuangan yang berupa laporan keuangan sebagai indikator kinerjanya tanpa memperhatikan perspektif non keuangan sehingga rumah sakit tidak fokus dalam membantu meningkatkan jasa pelayanan kesehatan oleh karena itu rumah sakit perlu menerapkan *Balanced Scorecard*. Hasil perspektif keuangan pada Rumah Sakit Islam Surabaya yang diukur dengan tingkat pertumbuhan pendapatan, rasio operasi dan perbandingan laba dari pendapatan, ROI menunjukkan peningkatan, sehingga kinerja keuangan dinilai baik.

Dalam perspektif pelanggan menunjukkan keberhasilan Rumah Sakit Islam Surabaya dalam memberikan pelayanan terbaiknya. Hal ini ditunjukkan dengan membaiknya hasil analisis dari indikator yang digunakan yaitu BOR (*Bed Occupancy Rate*), BTO (*Bed Turn Over*) serta kepuasan pelayanan Rumah Sakit Islam yang selama ini diberikan. Perspektif proses bisnis internal terdiri dari tingkat penyediaan obat, penambahan peralatan dan pemeliharaan dan sanitasi lingkungan telah terlaksana dengan baik sehingga target rumah sakit tercapai. Berdasarkan perspektif bisnis internal yang terdapat dalam *balanced scorecard* kinerja Rumah sakit Islam Surabaya dinilai baik. Secara keseluruhan inovasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit mulai dari tingkat penyediaan obat, penambahan peralatan dan pemeliharaan dan sanitasi lingkungan telah terlaksana dengan baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya baik, ini ditunjukkan dengan tingkat produktivitas karyawan, pemberian *training* (diklat) kepada pegawai serta masa kerja pegawai dengan masa kerja di atas 10 tahun.

Saran

Dalam penerapan *Balanced Scorecard* sebaiknya didukung oleh semua personel yang ada dan koordinasi yang baik sehingga *Balanced Scorecard* benar-benar dapat diterapkan. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan dapat memperbaiki bahkan dapat pula menambahkan komponen-komponen penting yang harus diperhatikan oleh pihak Rumah Sakit Islam Surabaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Melakukan evaluasi dan pemantauan yang konsisten dan berkesinambungan, baik dalam jangka pendek seperti halnya pemantauan terhadap pelaksanaan program kerja, maupun jangka panjang yang mengarah terhadap pengaruh perubahan lingkungan pada visi, misi dan strategi yang digunakan oleh rumah sakit.

Memberikan pelayanan medis yang optimal pada pasien dan menciptakan jasa-jasa pelayanan medis yang baru sehingga kebutuhan pasien dapat terpenuhi dan target rumah sakit dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Kaplan, R. S. dan P. D. Norton. 2000. *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Mahsun, M. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit BPFE: Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Permenkes RI No. 416/ Menkes/ Per/ IX/ 1990 Tentang *Syarat Air Bersih*. Kementerian Kesehatan RI. Jakarta.
- Rahmawati, N. E. 2011. Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Rumah sakit Islam se-Eks Karisedanan Surakarta). *Skripsi*. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Surya. M. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. STIESIA. Surabaya
- Tunggal, A. W. 2008. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Havarindo. Jakarta.
- Utama, N. A. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojokari). *Jurnal Penelitian*. Universitas Brawijaya. Malang.
- Yasa, G. M dan I. W. Suwenda. 2012. Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. *Jurnal penelitian*. Universitas Pendidikan Ganesha. Bali.
- Yin, R. K. 2006. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. PT. Radja Grafindo Persada. Jakarta.