

# PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA

## Oleh:

Kusnadi Yudha Wiguna<sup>1</sup>  
Fakultas Ekonomi Universitas Musi Rawas  
Email: [kusnadi.yudha@yahoo.co.id](mailto:kusnadi.yudha@yahoo.co.id)

Riswati<sup>2</sup>  
Fakultas Ekonomi Universitas Musi Rawas  
Email: [rizwathy@gmail.com](mailto:rizwathy@gmail.com)

Yayuk Marliza<sup>3</sup>  
Fakultas Ekonomi Universitas Musi Rawas

Email:

[marlizayayuk@gmail.com](mailto:marlizayayuk@gmail.com)

## Info Article

Diterima : 14 Oktober 2019

Direview : 16 Oktober 2019

Disetujui : 27 Oktober 2019

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the performance of the Dwi Sari Lubuklinggau Mother and Child Hospital measured using the Balanced Scorecard. This research is a qualitative descriptive study. The operational variable of this research is performance measurement with four perspective indicators in the balanced scorecard namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective. Data sources used in this study are primary data obtained from questionnaire results for patients and hospital employees and interviews. Secondary data is in the form of hospital profiles and financial data and hospital data. The data analysis technique used is descriptive analysis. The results showed that Dwi Sari Lubuklinggau's Mother and Child Hospital so far in measuring financial performance is only based on financial reports by looking at revenue growth and has not yet implemented performance measurement with a balanced scorecard. The application of the balanced scorecard to the Dwi Sari Lubuklinggau Mother and Child Hospital using four perspectives on average shows good performance, there are only a few indicators of performance measurement on the customer's perspective and the perspective of internal business processes that show poor performance.*

*Keywords: Performance Assessment, Balanced scorecard.*

## ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif. Operasional variabel penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan indikator empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer diperoleh dari hasil kuesioner pada pasien dan karyawan rumah sakit serta wawancara. Data sekunder berupa profil rumah sakit dan data keuangan serta data rumah sakit. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan

empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indikator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*.

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam sebuah organisasi, dengan adanya pengukuran kinerja suatu organisasi dapat mengevaluasi dan memberikan motivasi kepada karyawannya untuk memberikan prestasi dan meraih pencapaian prestasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Salah satu alat dalam pengukuran kinerja pada suatu organisasi yaitu *balance scorecard* yang pengukuran kinerja suatu organisasi tidak hanya dari sudut pandang keuangan saja, akan tetapi dalam mengukur kinerja suatu organisasi dengan menggunakan 4 (empat) perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced scorecard* telah dipakai secara luas oleh organisasi kesehatan terutama rumah sakit. Dengan menerapkan *balanced scorecard* manajemen dalam organisasi rumah sakit akan mampu mengukur bagaimana kinerja unit bisnis ataupun pelayanan mereka dalam melakukan penciptaan *value* atau nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa yang akan datang.

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Dwi Sari Lubuklinggau sebagai rumah sakit bersalin dan spesialis anak dalam pelayanan kesehatan di kota lubuklinggau dan daerah-daerah sekitar. Disatu pihak dalam upaya peningkatan kinerja, dihadapkan pada pembenahan-pembenahan internal, sedangkan di lain pihak secara bersamaan juga dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang secara dinamis.

RSIA Dwi Sari Lubuklinggau selama ini pengukuran kerjanya hanya menitikberatkan pada penilaian kinerja keuangan, rumah sakit menggunakan laporan keuangan dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit. Ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Alat ukur kinerja yang digunakan oleh RSIA Dwi Sari Lubuklinggau selama ini adalah pertumbuhan pendapatan yang dihitung berdasarkan pendapatan yang diperoleh pada tahun berjalan

dikurangi/dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh pada tahun sebelumnya dibagi dengan pendapatan yang diperoleh pada tahun lalu dikalikan 100%. Pengukuran tersebut kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian dan hanya dari perspektif keuangan. Maka, permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## KAJIAN PUSTAKA

### Pengukuran Kinerja

Menurut Krismiaji dan Anni (2011: 346) pengukuran kinerja adalah suatu proses mengkuantitaskan keefisienan dan keefektifan dari suatu tindakan tersebut. Pengukuran kinerja menunjukkan apakah suatu organisasi telah mencapai target-target yang telah ditentukan pada level strategis dan pada level operasional.

Menurut Muindro (2013: 143) penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Akuntansi manajemen berperan dalam pembuatan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*) dan satuan ukur untuk masing-masing aktivitas yang dilakukan.

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 4) pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. Proses pengukuran kinerja sering kali membutuhkan penggunaan bukti statistik untuk menentukan tingkat kemajuan suatu organisasi dalam meraih tujuannya. Tujuan mendasar dibalik dilakukannya pengukuran adalah untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

### Balanced Scorecard

Menurut Ony, Dony dan Sri (2012: 172) *balanced scorecard* adalah satu sistem terintegrasi dari manajemen kinerja yang menyertakan kedua-duanya ukuran capaian financial dan non-financial, menyediakan pengertian yang mendalam berkenaan dengan keuangan, pelanggan, proses yang internal dan pelajaran istilah lebih panjang dan perspektif-perspektif pertumbuhan di kinerja organisasi.

Menurut Samryn (2012: 286) *Balanced Scorecard* adalah mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktivitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional yang diantaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktivitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Lailatus dan Ja'far (2018: 29-31), *balanced scorecard* memiliki empat perspektif, antara lain:

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

*Balanced Scorecard* menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return On Investment*), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan atau profit. Tolok ukur keuangan yang di design dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balanced Scorecard* mencari suatu keseimbangan dan tolok ukur kinerja yang multiple-baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 56-58) rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan, antara lain:

##### a) *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *net income* (laba bersih) dari kegiatan operasi pokok bagi perusahaan yang bersangkutan untuk mengetahui efisiensi suatu perusahaan.

$$NPM = \frac{\text{EAT (Laba Bersih)}}{\text{Penjualan/Pendapatan}} \times 100\%$$

NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami

peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan (Vincent Gaspersz, 2002).

##### b) ROI (*Return on Investment*)

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasional atau yang biasanya disebut ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aset untuk menghasilkan laba bersih.

$$ROI = \frac{\text{EAT (Laba Bersih)}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

ROI dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan (Vincent Gaspersz, 2002).

##### c) Rasio Ekonomi

Rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau hemat dan tidak ada pemborosan.

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Pengeluaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Kriteria ekonomis menurut (Mohammad Mahsum : 2006) bahwa jika persentase kurang dari seratus maka ekonomis, jika sama dengan seratus maka ekonomis berimbang dan jika lebih dari seratus maka tidak ekonomis.

##### d) Rasio Efisiensi

Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total Biaya}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efisien dinilai kurang baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator tingkat efisiensi mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan karena semakin kecil hasil yang diperoleh menunjukkan tingkat efisiensi yang baik.

##### e) Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas yaitu rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator rasio efektivitas mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggan dan berhasil mempertahankan pelanggannya. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan karena dengan perhatian manajemen terhadap karyawan maka karyawan senantiasa akan memperhatikan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- a. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*)
- c. Pangsa pasar (*market share*)
- d. Pelanggan yang profitable

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 84), konsep kepuasan pelanggan sedikitya ada empat kategori untuk pengukuran penilaiannya, yaitu:

- a. Pangsa pasar
- b. Kepuasan pelanggan
- c. Retensi pelanggan
- d. Profitabilitas pelanggan

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 138) penilaian kinerja perpektif konsumen untuk rumah sakit, yaitu:

### a. Tingkat Kepuasan Konsumen

Kepuasan pasien diukur dari hasil jawaban responden sebanyak 99 responden (pasien rawat inap dan pasien rawat jalan) atas pertanyaan dalam kuesioner kepuasan pasien. Kepuasan pasien dijabarkan dalam enam indikator yang ada yaitu bukti fisik (*Tangible*), kepercayaan (*Reliability*), daya tanggap (*Responsiveness*), kepastian (*Assurance*), empati, biaya dan intensitas layanan. Hasil jawaban kuesioner kepuasan pasien diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk mengetahui indek kepuasan konsumen/pasien dari seluruh responden digunakan skala linkert dengan kriteria sebagai berikut:

- (1) Sangat Puas diberi skor 5

- (2) Puas diberi skor 4
- (3) Cukup Puas diberi skor 3
- (4) Tidak Puas diberi skor 2
- (5) Sangat Tidak Puas diberi skor 1.

### b. Tingkat Profitabilitas Konsumen

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan, merupakan keuntungan jasa/produk dibagi total pendapatan neto jasa/produk dinyatakan dalam persen. (Lailatus dan Ja'far, 2018:81). Pengukuran profitabilitas dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

Berdasarkan implementasi *Balanced scorecard* pada rumah sakit menyebutkan bahwa semakin besar prosentase profitabilitas pelanggan maka menunjukkan kondisi yang baik bagi pengelola rumah sakit, akan tetapi apabila prosentase profitabilitas pelanggan menurun menunjukkan kondisi kurang baik bagi pengelola rumah sakit.

### c. Kemampuan Mempertahankan konsumen/Retensi

Retensi pelanggan (*customer retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini. (Lailatus dan Ja'far, 2018: 70) . Pengukuran retensi dilakukan menyeluruh pada semua instalasi yang berhubungan langsung dengan konsumen/pasien, dimulai dari rawat inap, rawat jalan, instalasi gawat darurat dan kamar operasi. (Lailatus dan Ja'far, 2018: 140). Retensi pasien dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pasien} = \frac{\text{Jumlah Pasien Awal Tahun (Pasien Lama)}}{\text{Jumlah Pasien}} \times 100\%$$

Berdasarkan implementasi *Balanced Scorecard* pada rumah sakit menyebutkan bahwa semakin besar prosentase retensi pasien maka kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan konsumen dinilai bagus untuk retensi pasiennya.

### d. Kemampuan Meraih Konsumen Baru/Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*)

Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan

baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada. (Lailatus dan Ja'far, 2018: 70). Pengukuran akuisisi juga dilakukan menyeluruh pada semua instalasi yang berhubungan langsung dengan konsumen/pasien, dimulai dari rawat inap, rawat jalan, instalasi gawat darurat dan kamar operasi. (Lailatus dan Ja'far, 2018: 140). Akuisisi pasien dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Pasien} = \frac{\text{Jumlah Pasien tahun berjalan (Pasien Baru)}}{\text{Jumlah Pasien}} \times 100\%$$

Berdasarkan implementasi *Balanced scorecard* pada rumah sakit menyebutkan bahwa semakin besar persentase akuisisi pasien maka kemampuan rumah sakit untuk meraih konsumen baru dinilai bagus untuk akuisisi pasiennya, dan sebaliknya.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 97) penerapan *balanced scorecard* dalam perspektif bisnis internal pada rumah sakit berbeda dengan penerapan dalam perusahaan baik barang maupun jasa lainnya, pada proses operasi merupakan proses untuk membuat dan menyampaikan jasa. Dimana dalam proses operasi lebih ditekankan pada kegiatan operasional yang langsung berhubungan dengan pasien rumah sakit yaitu kegiatan penyampaian jasa kepada pasien. Berdasarkan Depkes RI tahun 2005, beberapa indikator pengukuran pelayanan rumah sakit untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi adalah sebagai berikut:

#### a. BOR (*Bed Occupancy Rate* atau Penggunaan Tempat Tidur)

Merupakan angka yang menunjukkan prosentase penggunaan tempat tidur yang tersedia pada satu periode waktu tertentu. Standar ideal nilai BOR antara 60-85%. Apabila lebih dari 85% maka pelayanan yang diberikan kurang efektif. Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 144) Perhitungan BOR dengan formula sebagai berikut:

$$\text{BOR} = \frac{\text{Hari Perawatan} = \text{banyaknya pasien yang dirawat dalam satu hari periode}}{\text{Jumlah hari perawatan RS}} \times 100\%$$

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Periode waktu}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Periode waktu}} \times 100\%$$

#### b. BTO (*Bed Turn Over Rate* atau Perputaran Tempat Tidur)

Merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode tertentu, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali. Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 144) Perhitungan BTO dengan formula sebagai berikut:

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

#### c. GDR (*Gross Death Rate*)

Merupakan angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Nilai GDR tidak dapat lebih dari 45 per 1000 pasien keluar. Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 144) Perhitungan GDR dengan formula sebagai berikut:

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

#### d. NDR (*Net Death Rate*)

Merupakan angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan mutu pelayanan di rumah sakit. Nilai NDR yang masih dapat ditolerir adalah kurang dari 25 per 1000 pasien keluar. Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 145) Perhitungan NDR dengan formula sebagai berikut:

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

#### e. ALOS (*Average Legth of Stay*)

Merupakan rata-rata lama rawat seorang pasien atau jumlah hari kalender dimana pasien mendapatkan perawatan rawat inap di rumah sakit, sejak tercatat sebagai pasien rawat inap di rumah sakit. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan mutu pelayanan. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6 sampai dengan 9 hari. Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 144) Perhitungan ALOS dengan formula sebagai berikut:

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

f. TOI (*Turn Over Internal*)

Merupakan rata-rata hari yang menunjukkan tempat tidur tidak ditempati pasien dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari. Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 144) Perhitungan TOI dengan formula sebagai berikut:

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur x jumlah hari}) - \text{hari perawatan RS}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learn and Growth/ Infrastructure Perspective*)

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolak ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan dengan mengirim survei, mewawancarai karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

Kepuasan karyawan mengakui bahwa karyawan yang mengembangkan modal intelektual khusus organisasi adalah merupakan aset non keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Lagi pula adalah sangat mahal menemukan dan menerima orang yang berbakat untuk menggantikan orang yang meninggalkan perusahaan. Perputaran karyawan diukur dengan persentase orang yang keluar setiap tahun, hal ini merupakan tolak ukur umum untuk retensi.

Produktivitas karyawan mengakui pentingnya pengeluaran setiap karyawan, pengeluaran dapat diukur dalam arti tolak ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan seperti pendapatan setiap karyawan, laba setiap karyawan. Suatu sistem insentif yang baik akan mendorong manajer meningkatkan kepuasan

karyawan yang tinggi, perputaran karyawan yang rendah dan produktivitas karyawan yang tinggi.

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 114) tolak ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah *employee capabilities, information system capabilities, empowerment and alignment*. Dalam Lailatus dan Ja'far (2018: 115) menurut Kaplan dan Norton (1996), ketiga tolak ukur tersebut dapat diukur dengan ukuran inti sebagai berikut:

- Kepuasan pekerja, merupakan hal yang penting bagi organisasi. Pekerja yang puas merupakan kondisi awal untuk menambah produktivitas, daya tanggap, dan layanan pelanggan.
- Retensi pekerja, untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati organisasi.
- Produktivitas kerja, merupakan suatu ukuran hasil dari dampak meningkatkan ketrampilan dan moral pekerja, inovasi, meningkatkan proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 147-149) pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

- Produktivitas Karyawan  
Produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan jumlah karyawan pada periode pengamatan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 126) seorang karyawan dinilai produktif apabila menghasilkan *output* yang lebih besar dari karyawan lainnya untuk satuan waktu yang sama. Dan dapat juga dikatakan bahwa karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat.

- Perputaran karyawan  
Pengukuran indikator retensi karyawan bertujuan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan. Pengukuran pada indikator ini dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada periode pengamatan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pada tahun berjalan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 148) semakin sedikit jumlah karyawan yang keluar semakin baik. Kinerja perputaran karyawan dikatakan baik, rumah sakit dapat mempertahankan jumlah karyawannya.

c. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan diukur dari hasil jawaban responden sebanyak 50 responden atas pertanyaan dalam kuesioner kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dijabarkan dalam lima indikator yang ada yaitu motivasi, pengembangan diri, kepemimpinan, suasana kerja serta pekerjaan dan tanggung jawab. Hasil jawaban kuesioner kepuasan karyawan diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Untuk mengetahui indek kepuasan karyawan dari seluruh responden digunakan skala linkert dengan kriteria sebagai berikut:

- (1) Sangat Setuju diberi skor 5
- (2) Setuju diberi skor 4
- (3) Cukup Setuju diberi skor 3
- (4) Tidak Setuju diberi skor 2
- (5) Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan teknik analisis data deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber kuesioner yang ditujukan kepada pelanggan dan karyawan (responden) dan wawancara. Data mengenai kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan diketahui lewat kuesioner. Data sekunder berupa data yang berasal dari Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Dwi Sari Lubuklinggau berupa data tertulis antara lain data keuangan rumah sakit, data pasien rumah sakit, data karyawan, gambaran umum organisasi dan kebijakan organisasi yang terkait dengan proses kinerja rumah sakit.

Populasi dalam penelitian ini di RSIA Dwi Sari Lubuklinggau adalah karyawan tetap berjumlah 50 orang terdiri dari 49 orang pegawai ditambah 1 orang pemilik RSIA Dwi Sari Lubuklinggau, dan data pasien rawat jalan 8.459 orang dan rawat inap 325 orang total pasien 8.784 orang.

Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah sampel non-probabilitas, dengan menggunakan teknik *sampling purposive*. Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus *Slovin* (Danang, 2016: 21), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

Dimana :

n : Banyak sampel

N : Banyak Populasi

e : Persentase kesalahan yang diinginkan

Dari populasi jumlah pasien rawat jalan dan rawat inap sebanyak 8.784 orang, dalam penelitian ini sampel yang diambil dengan error = 10% diperoleh jumlah sampel sebesar n = 98,87 dibulatkan 99 orang.

Sampel dalam penelitian ini untuk mengukur kepuasan pelanggan/pasien sebesar 99 responden/pasien, dengan kriteria antara lain:

- a) Responden dalam penelitian ini adalah pasien yang sering berobat/chekup di RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.
- b) Responden adalah pelanggan/pasien yang merupakan ibu hamil usia kandungan pada saat diteliti sekarang adalah antara usia kandungan 5 bulan sampai dengan 9 bulan.
- c) Berdomisili di sekitar wilayah kota Lubuklinggau dan sekitarnya.
- d) Pendistribusian dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan didistribusikan secara langsung kepada responden. Kuesioner disebarakan kepada responden/pasien RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.

Untuk mengukur kepuasan karyawan diambil sampel sebesar 49 responden/karyawan karena jumlah karyawan pada tahun 2018 sebanyak 50 orang terdiri dari 1 (satu) orang adalah pemilik RSIA Dwi Sari, maka hanya 49 orang yang dijadikan sampel untuk responden. Kriteria penentuan responden/karyawan adalah:

- a) Responden dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan/karyawati RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.
- b) Responden adalah karyawan atau karyawati yang masih bekerja pada periode tahun 2018 sampai dengan tahun 2019 masih aktif menjadi karyawan/karyawati di RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.
- c) Pendistribusian dan pengumpulan kuesioner dilakukan dengan didistribusikan secara langsung kepada responden. Kuesioner disebarakan kepada responden/karyawan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.

Untuk mengetahui indek kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan dari seluruh responden menggunakan skala Linkert (Sugiyono, 2013: 107). Adapun skala Linkert yang digunakan dalam mengukur kuesioner kepuasan konsumen/pasien dan kepuasan karyawan adalah:

Untuk kepuasan konsumen/pelanggan dengan kriteria:

- (1) Sangat Puas diberi skor 5
- (2) Puas diberi skor 4
- (3) Cukup Puas diberi skor 3
- (4) Tidak Puas diberi skor 2
- (5) Sangat Tidak Puas diberi skor 1

Untuk Kepuasan Karyawan dengan kriteria:

- (1) Sangat Setuju diberi skor 5
- (2) Setuju diberi skor 4
- (3) Cukup Setuju diberi skor 3
- (4) Tidak Setuju diberi skor 2
- (5) Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

Pengujian yang akan dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan adalah pengujian validitas dan reliabilitas. Penelitian diharapkan dapat memperoleh hasil yang obyektif (valid) dan dapat diuji konsistensinya (reliability). Menurut Duwi (2016: 51) uji validitas kuesioner adalah validitas item, yang dimaksudkan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner apakah sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item yang valid ditunjukkan dengan adanya korelasi yang signifikan antara item terhadap skor total item. Untuk penentuan apakah suatu item layak digunakan atau tidak, yaitu dengan melakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikan 0,05, artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total item.

Sedangkan uji reliabilitas (Duwi, 2016: 60), digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Menurut Uma Sekaran (2017), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

Dalam menganalisis data dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan metode *rating scale*, setelah data yang diperoleh ditabulasikan. *Rating Scale* sendiri merupakan distribusi rata-rata tingkat kepuasan pasien atau kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Dwi Sari Lubuklinggau beralamatkan di Jalan Yos Sudarso No.02 RT 3, Watervang, Kecamatan Lubuklinggau Timur I, Kota Madya Lubuklinggau. RSIA Dwi Sari memiliki tanah seluas 1.664 M2 dengan luas bangunan 700 M2 bertingkat 3. RSIA Dalam menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan

terhadap masyarakat, saat ini RSIA Dwi Sari Lubuklinggau mempunyai kamar berupa rawat inap VVIP, rawat inap VIP, rawat inap Kelas I, rawat inap kelas II, rawat inap kelas III. Dan memiliki satu unit gudang Farmasi.

RSIA Dwi Sari Lubuklinggau selama ini hanya menyusun dan melaporkan laporan kinerja berupa informasi keuangan saja. Laporan kinerja yang digunakan hanya mengukur pertumbuhan pendapatan berdasarkan pendapatan yang diperoleh tahun ini dibandingkan dengan pendapatan tahun lalu. Pertumbuhan pendapatan pada RSIA Dwi Sari digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam meningkatkan pendapatan setiap tahunnya dihitung dengan melihat pendapatan yang diterima pada tahun berjalan dikurangi dengan pendapatan yang diterima pada tahun lalu dibagi dengan pendapatan yang diterima pada tahun lalu dikalikan 100%.

RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dalam operasionalnya belum menerapkan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tapi kalau dilihat dari perspektif keuangan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau sudah melakukan perhitungan kinerja keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan belum dilakukan. Pengukuran kinerja proses bisnis internal juga belum diterapkan akan tetapi RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dalam proses operasi lebih ditekankan pada kegiatan operasional yang berhubungan langsung dengan pasien rumah sakit yaitu kegiatan penyampaian jasa kepada pasien yang menjadi perhatian khusus bagi rumah sakit. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan belum diterapkan di RSIA Dwi Sari Lubuklinggau tapi dalam operasionalnya rumah sakit selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan berusaha meningkatkan produktivitas karyawan tapi belum melakukan kinerja keuangan atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil Penilaian Kinerja Keuangan pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dilihat dari indikator pertumbuhan pendapatan dimana peningkatan pendapatan yang diperoleh oleh Rumah Sakit Dwi Sari Lubuklinggau besarnya pendapatan yang diperoleh tersebut akan digunakan untuk mendanai segala rencana kegiatan penunjang jalannya rumah sakit. Besar kecilnya laba bersih dalam hubungannya dengan pendapatan untuk mengetahui efisiensi rumah sakit dimana semakin tinggi laba dan/atau pendapatan maka akan semakin baik operasi rumah

sakit. Pertumbuhan pendapatan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan pertumbuhan pendapatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

### **Pengukuran Empat Perspektif *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau**

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

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja

keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan perspektif keuangan dalam mengukur kinerja keuangannya menggunakan indikator pengukuran lainnya, maka dalam penelitian ini Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dapat menerapkan perspektif keuangan dengan menggunakan rasio *Net Profit Margin* (NPM) dan rasio *Return on Investment* (ROI). Pengukuran kinerja dengan NPM dan ROI pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 1**

**Rekapitulasi Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*) Rumah Sakit Ibu Dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau**

Alat Ukur	Tahun			
	2016	2017	2018	Rata-rata
<i>Net Profit Margin</i> (NPM)	7,2%	7,90%	7,83%	7,85%
<i>Return on Investment</i> (ROI)	13,30%	13,08%	13,94%	13,44%

NPM pada tabel diatas menunjukkan besar kecilnya laba bersih dalam hubungannya dengan pendapatan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 efisiensi ataupun kemampuan rumah sakit dalam menghasilkan laba bersih dari jumlah pendapatan rumah sakit semakin meningkat. Dilihat dari rasio NPM tahun 2016 sebesar 7,82%, tahun 2017 sebesar 7,90%, berdasarkan hasil nilai NPM dapat dikatakan bahwa RSIA Dwi Sari Kota Lubuklinggau dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan pokoknya sudah dinilai baik. Tahun 2017 ke tahun 2018 nilai NPM mengalami penurunan dari 7,90% menjadi 7,83%, walaupun tahun 2018 kinerja dinilai kurang baik akan tetapi secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir kinerja keuangan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau masih dikatakan baik karena penurunan tersebut masih diatas tahun dasar yaitu tahun 2016 sebesar 7,82%, dan secara rata-rata NPM sebesar 7,85% yang lebih tinggi dari tahun dasar sebesar 7,82% sehingga dari penurunan rasio NPM ini rumah sakit masih dapat dinilai baik dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan pokoknya.

ROI pada tabel diatas menunjukkan peningkatan laba bersih setelah dibandingkan dengan aset yang digunakan untuk menilai investasi kelayakan usaha pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau tahun 2016 sebesar 13,30%, tahun 2017 sebesar 13,08% dan disini terlihat bahwa nilai ROI mengalami penurunan sehingga dinilai kurang baik dalam kemampuan mengelola modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aset untuk memperoleh laba bersih, dan tahun 2017 ke tahun 2018 nilai ROI mengalami peningkatan dari 13,08% meningkat

menjadi 13,94% sehingga kriteria kinerja ROI dinilai baik. Secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir ROI pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat dinilai baik, karena walaupun tahun 2017 ROI mengalami penurunan tetapi hal ini dapat ditutupi dengan peningkatan ROI di tahun 2018 dengan rata-rata ROI selama 3 tahun terakhir sebesar 13,44 diatas tahun tahun dasar 2016 sebesar 13,30%. Maka, kinerja keuangan ROI secara keseluruhan pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dapat dinilai telah baik.

Hasil pengukuran perspektif keuangan (*Financial Perspective*) *balanced scorecard* pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau menunjukkan bahwa NPM dan ROI secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir dapat disimpulkan dan dinilai baik.

#### **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Perspektif Pelanggan fokus pada bagaimana RSIA Dwi Sari Lubuklinggau memperhatikan dan mempertahankan pelanggan/pasiennya agar berhasil dalam pencapaian tujuan. Mengetahui pelanggan/pasien dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu entitas juga harus memberikan insentif/bonus kepada manajer dan karyawan yang agar dapat memberikan pelayanan yang memenuhi harapan pelanggan. RSIA Dwi Sari Lubuklinggau belum menerapkan perspektif pelanggan, maka dalam penelitian ini RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat menerapkan perspektif pelanggan dengan menggunakan rasio pengukuran kepuasan pasien, rasio tingkat profitabilitas pelanggan/pasien, retensi pelanggan/pasien, dan akuisisi pelanggan/pasien.

Hasil pengukuran perspektif pelanggan (Customer Perspective) *balanced scorecard* pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Hasil pengukuran perspektif pelanggan (customer perspective) rumah sakit ibu dan anak dwi sari lubuklinggau**

Alat Ukur	Tahun		
	2016	2017	2018
Tingkat Kepuasan Pasien Inap dan Jalan	Puas		
Profitabilitas Pelanggan /Pasien	10,15%	10,26%	10,17%
Retensi Pelanggan /Pasien Rawat Inap	9,17%	9,96%	9,85%
Retensi Pelanggan/Pasien Rawat Jalan	8,53%	8,47%	8,12%
Akuisisi Pelanggan /Pasien Rawat Inap	90,83%	90,04%	90,15%
Akuisisi Pelanggan/Pasien Rawat Jalan	91,47%	91,53%	91,88%

Sumber: Data Diolah, 2019

a) Tingkat Kepuasan Pelanggan/Pasien

Penilaian kinerja pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau terhadap tingkat kepuasan pelanggan/pasien dengan langkah awal yang dilakukan adalah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan bantuan *software* program Statistics. untuk mengukur valid atau tidaknya suatu koefisien, selain itu untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut di ulang.

Hasil uji validitas Kepuasan Pasien bahwa keseluruhan item pertanyaan penelitian mempunyai *Pearson Correlation*  $\geq$  Sig. (2-tailed), dan hasil dari tiap-tiap item pertanyaan sebesar 0,000 dan di bawah 0,05. Maka, secara keseluruhan item variabel penelitian yang berhubungan dengan Kepuasan Pasien adalah valid untuk digunakan sebagai instrumen dalam penelitian atau pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pasien, karena tingkat signifikansi dibawah 0,05.

Hasil uji reliabilitas berkaitan dengan tingkat kepuasan pelanggan/pasien dalam penelitian ini menunjukkan bahwa indikator pertanyaan kepuasan pasien mempunyai nilai *cronbach alpha* diatas 0,700 nilai tersebut di atas 0,60 sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang kepuasan pasien adalah reliabel atau mempunyai keandalan yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara rata-rata kepuasan pasien terhadap RSIA Dwi Sari Lubuklinggau sebesar 381,84, skor ini terdapat di daerah puas, artinya secara rata-rata pasien yang berobat di RSIA Dwi Sari Lubuklinggau merasa puas dengan segala fasilitas, pelayanan, serta biaya pengobatan yang diberikan dari pihak rumah sakit. Indikator yang mempengaruhi kepuasan pasien yaitu

menurut persepsi responden adalah indikator bentuk fisik dan indikator kepastian.

b) Tingkat Profitabilitas Pelanggan/Pasien

Hasil dari pengukuran profitabilitas pada tabel V menunjukkan ada peningkatan dan penurunan tingkat keuntungan pelanggan/pasien selama tiga tahun terakhir. Tahun 2016 sebesar 10,15% dan tahun 2017 sebesar 10,26% ada peningkatan profitabilitas sebesar 0,11% dan terjadi penurunan tingkat keuntungan dari tahun 2017 sebesar 10,26%, tahun 2018 sebesar 10,17% ada penurunan sebesar 0,09%. Terjadinya penurunan keuntungan dari pelanggan/pasien menunjukkan kondisi kurang baik bagi pengelolaan rumah sakit. Maka diperlukan kebijakan-kebijakan tertentu untuk meningkatkan profitabilitas selain didukung oleh peningkatan retensi pelanggan/pasien dan akuisisi pelanggan/pasien. Kebijakan yang dilakukan oleh pihak RSIA Dwi Sari Lubuklinggau adalah layanan terintegritas sesuai dengan kebutuhan yang profesional dan didukung dengan sumber daya manusia yang profesional. Sehingga pasien merasakan nyaman dan puas dengan pelayanan yang sudah diberikan oleh pihak rumah sakit. Secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir profitabilitas pasien masih dalam kondisi baik, dikarenakan walaupun profitabilitas pasien tahun 2018 sebesar 10,17% mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, akan tetapi masih diatas tahun dasar 2016 yaitu sebesar 10,15% dan dengan rata-rata selama 3 tahun terakhir sebesar 10,19% yang juga masih diatas/melebihi dari tahun dasar 2016 sebesar 10,15%.

c) Kemampuan Mempertahankan Pelanggan/Pasien (Retensi)

Pengukuran retensi dan akuisisi pasien dilakukan menyeluruh pada instalasi yang berhubungan langsung dengan pasien, dimulai

dari rawat inap dan rawat jalan. Pada tabel V terlihat retensi untuk pasien rawat inap dari tahun 2016 ke 2018 terjadi peningkatan dan penurunan retensi pelanggan/pasien yang tidak begitu signifikan yaitu dari tahun 2016 sebesar 9,17% meningkat pada tahun 2017 menjadi 9,96% artinya RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk mempertahankan pasien dinilai baik, dan tahun 2018 menurun lagi menjadi sebesar 9,85% artinya dari tahun 2017 ke tahun 2018 RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dalam mempertahankan pasien kurang baik. Secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir kinerja dari retensi pasien rawat jalan dengan rata-rata 9,66% diatas tahun dasar 2016 sebesar 9,17% dan dapat disimpulkan retensi pasien rawat inap ini kerjanya baik.

Retensi pasien rawat jalan dari tahun 2016 sampai dengan 2018 selalu mengalami penurunan yaitu tahun 2016 sebesar 8,53% menurun pada tahun 2017 menjadi 8,47% dan tahun 2018 menurun lagi sebesar 8,12% artinya kemampuan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk mempertahankan pasien rawat jalan masih kurang baik karena dilihat dari persentase retensi pasien rawat inap selama 3 tahun terakhir selalu menurun. Dan ini menjadi salah satu upaya RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk berusaha meningkatkan retensi pasien pasien rawat jalan agar tetap bertahan untuk tetap menjadi pasien rawat jalan pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dengan selalu peningkatan mutu pelayanan.

d) Kemampuan Meraih Pelanggan Baru/Pasien Baru (Akuisisi)

Pada pasien rawat inap dari tahun 2016 ke 2018 mengalami penurunan dan peningkatan akuisisi pelanggan/pasien. Pada tahun 2016 akuisisi pasien sebesar 90,83% menurun pada tahun 2017 menjadi 90,04%, artinya kemampuan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk

meraih pasien baru kurang baik. Pada tahun 2018 meningkat lagi sebesar 90,15% ini berarti ada peningkatan akuisisi pasien dari tahun 2017 ke tahun 2018 sebesar 0,11% yang artinya kemampuan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk meraih pasien baru mengalami peningkatan dan dinilai baik. Secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir kemampuan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk meraih konsumen/pasien rawat inap baru kurang baik yang terlihat dari rata-rata akuisisi pasien rawat jalan sebesar 90,34% lebih rendah dari tahun dasar 2016 sebesar 90,83%.

Akuisisi pasien rawat jalan dari tahun 2016 sampai dengan 2018 selalu mengalami peningkatan akuisisi pasien yaitu tahun 2016 sebesar 91,47% meningkat pada tahun 2017 menjadi 91,53% dan tahun 2018 meningkat lagi sebesar 91,88% artinya kemampuan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk mempertahankan dan meraih konsumen/pasien baru dari rawat jalan dinilai baik karena persentase akuisisi pasien selalu mengalami meningkat.

#### Perspektif Proses Bisnis Intern (*Internal Bisnis Perspectiv*)

Pengukuran perspektif proses bisnis internal, dimana dalam proses operasi lebih ditekankan pada kegiatan operasional yang langsung berhubungan dengan pasien rumah sakit yaitu kegiatan penyampaian jasa kepada pasien. RSIA Dwi Sari Lubuklinggau belum menerapkan perspektif proses bisnis internal, maka dalam penelitian ini RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat menerapkan perspektif proses bisnis internal berdasarkan indikator pengukuran pelayanan rumah sakit untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi sesuai dengan peraturan Depkes RI tahun 2005. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis intern (*Internal Bisnis Perspectiv*) *balanced scorecard* pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3

#### Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Intern (*Internal Bisnis Perspectiv*) Rumah Sakit Ibu Dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau

Alat Ukur	Tahun			Standar
	2016	2017	2018	
BOR ( <i>Bed Occupancy Rate</i> )	36,64%	53,92%	27,83%	60-85 %
BTO ( <i>Bed Turn Over Rate</i> )	43,70 kali	47,90 kali	19,56 kali	40-50 kali
GDR ( <i>Gross Death Rate</i> )	2,97	3,55	0,64	< 45 0/00
NDR ( <i>Net Death Rate</i> )	0	0	0	< 25 0/00
ALOS ( <i>Average Legth of Stay</i> )	3 hari	4 hari	5 hari	6-9 hari
TOI ( <i>Turn Over Internal</i> )	5,31 hari	3,51 hari	13,47 hari	1-3 hari

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti, 2019.

- 1) BOR (*Bed Occupancy Rate*)  
Persentase BOR pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau pada tahun 2016 sebesar 36,64%, tahun 2017 sebesar 53,92%, dan tahun 2018 sebesar 27,83%, dengan rata-rata 3 tahun terakhir 39,46%. Hal ini menunjukkan bahwa BOR pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau kurang baik karena jauh dibawah standar yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI standar ideal BOR antara 60-85%. Nilai BOR berada dibawah standar disebabkan karena penggunaan tingkat hunian tempat tidur rumah sakit rendah. Hal ini diperkuat dengan tingkat kunjungan pasien baru di beberapa kamar dan kelas mengalami penurunan khususnya di tahun 2018. Penurunan hunian tempat tidur rumah sakit karena jumlah tempat tidur bertambah dari 10 tempat tidur pada tahun 2017 menjadi 16 tempat tidur pada tahun 2018. Selain itu, jumlah pasien yang dirawat terdapat penurunan, dimana pada tahun 2017 terdapat 492 pasien menjadi 325 pasien pada tahun 2018.
- 2) BTO (*Bed Turn Over Rate*)  
BTO atau frekuensi pemakaian tempat tidur pada tahun 2016 dan 2017 sudah melebihi standar yang telah ditetapkan Departemen Kesehatan RI idealnya dalam satu tahun dipakai 40-50 kali. Akan tetapi pada tahun 2018 nilai BTO atau frekuensi pemakaian tempat tidur dibawah standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan RI dan ini disebabkan karena menurunnya jumlah kunjungan pasien pada tahun 2018 dan bertambahnya tempat tidur pada tahun 2018. Secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir BTO RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dinilai kurang bagus/baik karena BTO rata-rata 3 tahun sebesar 37,05% dibawah standar yang telah ditetapkan Departemen Kesehatan RI.
- 3) GDR (*Gross Death Rate*)  
GDR pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau tahun 2016 sebesar 3,97, tahun 2017 sebesar 3,55, dan tahun 2018 sebesar 0,64 artinya nilai GDR selalu menurun dan dibawah batas toleransi atau sesuai dengan standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan RI idealnya nilai GDR tidak dapat lebih dari 45 per 1.000 pasien keluar. Hal ini menunjukkan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau mengalami peningkatan kinerja yang baik dalam melakukan pelayanan terhadap pasien selama proses persalinan atau penyembuhan. Kecilnya tingkat kematian pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dikarenakan apabila ada pasien yang tidak bisa melakukan persalinan sesuai dengan standar perawatan yang ada di rumah sakit maka pasien akan langsung dirujuk ke rumah sakit besar terdekat yang ada di Lubuklinggau karena ini untuk menjaga keselamatan pasien.
- 4) NDR (*Net Death Rate*)  
Tingkat toleransi NDR yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI adalah kurang dari 25 per 1.000 pasien keluar. NDR menunjukkan tingkat kematian pasien yang dihitung setelah 48 jam dirawat untuk tiap-tiap 1.000 penderita keluar. NDR pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau tahun 2016, 2017, dan 2018 menunjukkan nilai 0. Hal ini mengandung arti bahwa tingkat NDR pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 dapat dikatakan baik karena kurang dari 25 per 1.000 pasien keluar, artinya kinerja yang baik dalam pelayanan selama proses penyembuhan dan pemulihan pasien rumah sakit.
- 5) ALOS (*Average Length of Stay*)  
Tingkat toleransi ALOS yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI adalah enam sampai dengan sembilan hari (6 hari-9 hari). Besarnya ALOS RSIA Dwi Sari Lubuklinggau pada tahun 2016 sebesar 3 hari, tahun 2017 sebesar 4 hari, dan tahun 2018 sebesar 5 hari. Artinya pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 tingkat ALOS pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau masih berada dibawah standar yang telah ditetapkan Departemen Kesehatan RI, dengan kata lain rata-rata pasien RSIA Dwi Sari Lubuklinggau pulang lebih cepat dari standar minimum yang menunjukkan ALOR yang kurang baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain kondisi pasien sudah membaik atau pulih sebelum 3 hari, 4 hari, atau 5 hari, pasien pulang paksa atas kehendak diri sendiri atau kehendak keluarga untuk dirawat dirumah atau rawat jalan.
- 6) TOI (*Turn Over Interval*)  
Tingkat toleransi/standar TOI yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI sebesar satu sampai 3 hari (1-3 hari). TOI menunjukkan jeda pemakaian tempat tidur antara pasien lama dengan pasien baru. Besarnya TOI RSIA Dwi Sari Lubuklinggau pada tahun 2016 sebesar 5,31 hari, tahun 2017 sebesar 3,51 hari, dan tahun 2018 sebesar 13,47 hari jauh melebihi standar yang telah ditetapkan Departemen Kesehatan RI yang berarti kinerja dari TOI pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau kurang baik. Hal ini menunjukkan

bahwa jeda pemakaian tempat tidur antara pasien lama dan baru terlalu tinggi, dengan rata-rata selama 3 tahun terakhir sebesar 7,43% dibawah standar yang ditetapkan. Kenaikan angka TOI tahun 2018 yang mencapai 13,47 hari disebabkan adanya peningkatan jumlah tempat tidur yang tersedia, dimana pada tahun 2017 terdapat 10 tempat tidur menjadi 16 tempat tidur pada tahun 2018.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and growth Perspectiv*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan,

retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. RSIA Dwi Sari Lubuklinggau belum menerapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka dalam penelitian ini RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat menerapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan rasio produktivitas karyawan, perputaran karyawan, dan kepuasan karyawan. Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*) *balanced scorecard* pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Rumah Sakit Ibu Dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau**

Alat Ukur	Tahun		
	2016	2017	2018
Produktivitas karyawan	2.706.522	2.715.000	3.319.900
Perputaran/Retensi Karyawan	6,52%	3,92%	2,00%
Kepuasan karyawan	Sangat Setuju		

Sumber: Data Diolah oleh Peneliti, 2019.

#### a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan jumlah karyawan pada periode pengamatan. Produktivitas karyawan selama tiga tahun terakhir selalu mengalami peningkatan, dari tahun 2016 ke tahun 2017 meningkat sebesar Rp 8.478,00 dan dari tahun 2017 ke tahun 2018 meningkat sebesar Rp 604.900,00, artinya pada tahun 2018 produktivitas karyawan mampu menghasilkan *output* yang lebih besar dari tahun sebelumnya dengan penambahan *output* sebesar Rp 604.900,-. Hal ini juga menunjukkan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan baik karena selalu meningkat dari tahun ke tahun.

Pengukuran retensi karyawan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau cenderung mengalami penurunan dari tahun 2016 sampai dengan 2018, artinya hal ini sangat baik bagi pertumbuhan lingkungan kerja karena semakin sedikit jumlah karyawan yang keluar semakin baik dan ini juga berarti bahwa rumah sakit dapat mempertahankan jumlah karyawannya. Upaya yang dilakukan pihak RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk lebih meningkatkan produktivitas karyawan salah satunya selalu melibatkan karyawannya untuk mengikuti pelatihan maupun seminar yang nantinya

akan menunjang kinerja karyawan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.

Kepuasan karyawan pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau untuk mengetahui kepuasan karyawan dengan melakukan penyebaran kuesioner yang berkaitan dengan kepuasan karyawan. Sebelum kuesioner disebar dilakukan uji tingkat validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dengan menggunakan bantuan software program statistics.

Hasil uji validitas kepuasan karyawan, bahwa keseluruhan item variabel penelitian mempunyai Pearson Correlation  $\geq$  Sig. (2-tailed), dan hasil dari tiap-tiap item pertanyaan sebesar 0,000 dan di bawah 0,05 Oleh karena itu, secara keseluruhan item variabel penelitian yang berhubungan dengan kepuasan karyawan adalah valid bisa digunakan sebagai instrumen dalam penelitian atau pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan, karena tingkat signifikansi dibawah 0,05. Hasil Uji reabilitas menunjukkan bahwa indikator pertanyaan kepuasan karyawan mempunyai nilai *cronbach alpha* diatas 0,600 nilai tersebut di atas 0,60 sebagai nilai *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang kepuasan karyawan adalah reliabel atau mempunyai keandalan yang tinggi dan bisa digunakan dalam penelitian untuk

mengukur tingkat kepuasan karyawan pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau.

Kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau secara rata-rata menunjukkan karyawan sangat setuju dengan skor sebesar 203,03, artinya karyawan pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau merasa sangat setuju dengan ketentuan, peraturan, dan kebijaksanaan yang sudah ditetapkan oleh pihak rumah sakit. Karyawan merasa bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga karyawan mendapatkan imbalan gaji sesuai dengan yang diharapkan, hal ini menguntungkan pihak RSIA Dwi Sari Lubuklinggau karena karyawan sebagai penunjang pelaksanaan kualitas layanan yang prima.

## KESIMPULAN

Pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan laporan keuangan untuk mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan rumah sakit. Namun pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lebih komprehensif, akurat, dan terukur untuk mengukur aspek keuangan dan aspek non keuangan belum diterapkan. Pengukuran kinerja RSIA Dwi Sari Lubuklinggau dilihat dari hasil pengukuran perspektif keuangan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa *Net Profit Margin* dan *Return on Investment* menunjukkan nilai yang fluktuatif dengan kerjanya yang disimpulkan baik.

Pada perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pasien yang puas, tingkat profitabilitas pasien yang baik, kemampuan mempertahankan pasien (retensi) rawat inap yang baik sedangkan kemampuan mempertahankan pasien rawat jalan menunjukkan kinerja yang tidak baik, kemampuan memperoleh pasien baru/akuisisi dari rawat inap menunjukkan kinerja yang tidak baik sedangkan akuisisi pasien untuk rawat jalan menunjukkan kinerja yang baik. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja RSIA Dwi Sari Lubuklinggau selama 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa dari BOR, BTO, ALOS, dan TOI menunjukkan kinerja yang tidak baik. Sedangkan, kinerja dari GDR dan NDR menunjukkan kinerja yang baik.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RSIA Dwi Sari Lubuklinggau setiap indikator pengukuran yaitu produktivitas karyawan, perputaran/retensi karyawan menunjukkan kinerja yang baik, begitu juga tingkat kepuasan karyawan menunjukkan kinerja yang baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Danang Sunyanto. 2016. *Methodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: Rafika Aditama
- Duwi Priyatno. 2016. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian Dengan SPSS*. Cetakan I. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Krismiaji dan Anni Aryani. 2011. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama. Jakarta: UPP-STIM YKPN
- Lailatus Sa'adah, Moh. Ja'far SM. 2018. *Balanced Scorecard: Teori dan Aplikasi Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Kepuasan Pelanggan, Perspektif Proses dan Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Implementasi Balanced Scorecard pada Studi Kasus Rumah Sakit*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Deepublish.
- Mohamad Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*: Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Muindro Renyowijoyo. 2013. *Akuntansi Sektor Publik. Organisasi Non Laba*. Edisi 3. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ony Widi Lestaringtyas, Dony Waluya Firdaus, Sri Dewi Anggadini. 2012. *Akuntansi Biaya*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Samryn. 2012. *Akuntansi Manajemen. Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Administrasi, Metode R&D*. Cetakan ke 21. Bandung : Alfabeta
- Uma Sekaran. 2017. *Research Method for Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Vincent Gaspersz. 2002. *Balanced Scorecard Dengan Malcom Baldrige Dan Lean Six Sigma Supply Chain Management. Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Cetakan Kesatu. Jakarta: Percetakan Penebar Swadana.