

TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA BADAN USAHA DENGAN *BALANCED SCORECARD (BSC)*

Rachmad Hidayat, Issa Dyah Utami, Umayya
Jurusan Teknik Industri, Universitas Trunojoyo Madura
Email: dr.rachmad.mt@gmail.com

ABSTRACT

BSC performance measurement related to four perspectives, namely: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes Perspective and the Learning and Growth Perspective. Research conducted in the form of business entity hospitals. Data collection based on the facts relating to the internal business process and customer. The sampling method is the Non-Random Sampling. The results showed a benchmark of financial performance measurement perspective is a Return On Investment (ROI), customer perspective is the Number Of Complain, internal business perspective is BOR (Bed Occupancy Rate), and pespektif learn and grow is the Employee Turn Over. Achievement of the overall performance index is berfluktuatif. The proposed recommendations are (1) implement policies to reduce inventory, (2) to provide facilities and good infrastructure and excellent service penerapkan and (3) increases in salary or honorarium for hospital labor.

Keywords: BSC, internal business process, customer, performance

INTISARI

Pengukuran kinerja *BSC* menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Belajar dan Berkembang. Penelitian dilakukan pada badan usaha berbentuk rumah sakit. Pengumpulan data yang didasarkan pada fakta-fakta yang berhubungan dengan *internal business process* dan pelanggan. Metode pengambilan sampel adalah *Non Random Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan tolak ukur pengukuran kinerja Perspektif keuangan adalah *Return On Investment (ROI)*, perspektif pelanggan adalah *Number Of Complain*, perspektif bisnis internal adalah *BOR (Bed Occupancy Rate)*, dan pespektif belajar dan tumbuh adalah *Employee Turn Over*. Pencapaian indeks kinerja keseluruhan adalah berfluktuatif. Rekomendasi yang diusulkan adalah (1) menerapkan kebijakan mengurangi persediaan, (2) menyediakan sarana dan prasarana yang bagus serta penerapkan pelayanan prima dan (3) meningkatkan gaji atau honor khususnya untuk tenaga kerja rumah sakit.

Kata kunci: BSC, internal business process, pelanggan, kinerja

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan atau insentif dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Menilai kinerja perusahaan semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. (Mutasowifin,

2002). Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang (Yuwono, 2006), Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *BSC*.

Rumah sakit adalah suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan

kedokteran asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien. Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic equity quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas. Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelanjaraan dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

BSC merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *BSC* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. *BSC* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Yuwono, 2006). *BSC* merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan and Norton, 1992). *BSC* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *BSC* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Mirza, 1997).

BSC menekankan pada keseimbangan antara ukuran strategik sebagai usaha untuk mencapai tujuan dengan cara memberikan kesempatan pada karyawan untuk beraksi mencapai hasil terbaik bagi organisasi. *BSC* adalah alat yang bias membantu organisasi untuk lebih fokus mengembangkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan mempersiapkan *feedback* atas strategi. Setiap ukuran dalam *BSC* berdasarkan pada strategi organisasi. *BSC* harus (1) Merefleksikan faktor-faktor kritis yang akan mendorong tercapainya kesuksesan sebuah organisasi. (2) Menunjukkan hubungan antara pengukuran individual dalam hubungan sebab akibat, mengindikasikan bagaimana aspek non finansial memberikan akibat pada aspek finansial dalam jangka panjang. (3) Menyediakan dasar pandangan yang luas atas status organisasi saat ini (Atkinson *et.al.*, 2002)

BSC meliputi empat perspektif yaitu belajar dan bertumbuh, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan. *BSC* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Organisasi yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategik untuk mengelola strategi jangka panjang. (Kaplan dan Norton, 1996). Fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu:

- 1)Memperjelas dan menterjemahkan Visi dan Strategi
- 2)Mengkomunikasikan dan mengkaitkan tujuan serta ukuran strategik.
- 3)Merencanakan, menetapkan sasaran, dan penyalarsan berbagai inisiatif strategik.
- 4)Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik

Pada umumnya organisasi non profit dan organisasi pemerintahan kesulitan pada perancangan *BSC*, dimana perspektif finansial ditempatkan pada tempat yang paling atas dari sebuah hirarki. Bagi suatu organisasi non profit dan pemerintah tujuan utama bukan terletak pada pencapaian kesuksesan finansial tetapi pada kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan *BSC* organisasi non profit dan pemerintah telah mengkomunikasikan tujuan jangka panjang organisasi. Organisasi sektor publik mempunyai tiga tujuan utama yang digunakan untuk melengkapi misinya yaitu (1) menciptakan nilai, (2) biaya yang minimal dan (3) mengembangkan dukungan dan komitmen dari otoritas pendanaan. Ketiga tujuan tersebut maka organisasi akan mudah mengidentifikasi tujuan untuk proses internal, serta belajar dan bertumbuh yang

akan dapat membantu mencapai ketiga tujuan tersebut (Kaplan and Norton, 1992), Wijaya (2000), (Yuwono, 2006).

Melihat fenomena tersebut maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan BSC yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan. Penelitian ini akan mengukur kinerja manajemen Rumah Sakit bagian instalasi rawat inap dengan BSC, ditinjau dari 4 aspek yaitu aspek keuangan (ROI dan Ratio efisiensi), Pelanggan (*number of complain, number of new customer*), Proses Bisnis Internal (BTO, GDR, NDR, TOI, ALOS, BOR,), serta pembelajaran dan Pertumbuhan (*Employee turn over, employee training*). Dalam penelitian ini populasi adalah para konsumen Rumah Sakit yang akan digunakan untuk menilai kepuasan pada aspek konsumen dan karyawan Rumah yang akan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penentuan sampel yaitu yang menjadi responden adalah karyawan yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan melalui penyebaran kuesioner. Sampel yang baik adalah sampel yang mewakili populasi secara keseluruhan. Sampel dalam penelitian ini adalah para responden yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Sementara itu, metode pengambilan sampel untuk karyawan Rumah Sakit adalah metode *Non Random Sampling* yaitu *Convenience* dimana penentuan jumlah sampel dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Elemen populasi yang dipilih sebagai subjek adalah tidak terbatas sehingga peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel yang paling cepat dan murah (Indriantoro dan Bambang, 1999).

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator keberhasilan yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan strategis. KPI diperoleh melalui diskusi dengan pihak manajemen RSUD dan melalui studi pustaka mengenai KPI yang tepat digunakan pada suatu kondisi. Hasil identifikasi untuk masing-masing perspektif seperti Tabel 1.

Tabel 1 Identifikasi KPI

Perspektif	KPI
Keuangan	Rasio Efisiensi (RE) <i>Return On Investment (ROI)</i>
Pelanggan	<i>Number of complain (NC)</i> <i>Number of new customer(NNC)</i>
Internal bisnis	<i>Bed occupancy rate (BOR)</i> <i>Average length of stay (ALOS)</i> <i>Bed turn over (BTO)</i> <i>Turn Over Interval (TOI)</i> <i>Net death rate (NDR)</i> <i>Gross death rate (GDR)</i>
Belajar dan tumbuh	<i>Employee turn over(ETO)</i> <i>Employee training (ET)</i>

Ukuran-ukuran untuk perspektif keuangan terdiri dari dari dua ukuran yaitu *Return on investment* (ROI) dan Rasio Efisiensi (RE)

$$ROI = \frac{LabaUsahaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$$

$$RE = \frac{TotalPendapatan}{AktivaLancar} \times 100\%$$

Ukuran-ukuran untuk perspektif pelanggan terdiri dari dari dua ukuran yaitu *number of complain* dan *number of new customer*.

$$NC = \frac{JumlahKeluhanYangMasuk}{TotalJumlahPelanggan} \times 100\%$$

$$NNC = \frac{NewCustThX - NewCustThX-1}{NewCustomerTahunX} \times 100\%$$

Ukuran-ukuran untuk perspektif internal bisnis terdiri dari dari enam ukuran yaitu *Bed occupancy rate* (BOR), *Average length of stay* (ALOS), *Bed turn over* (BTO), *Turn Over Interval* (TOI), *Net death rate* (NDR), *Gross death rate* (GDR)

$$BOR = \frac{JumlahHariPerawatanRS}{JumlahTempatTidur \times JumlahHari} \times 100\%$$

$$ALOS = \frac{LamaPasienDirawat}{JumlahPasienKeluar(Hidup + Mati)}$$

$$BTO = \frac{\sum PasienKeluar(Hidup + Mati)}{JumlahTempatTidur}$$

$$TOI = \frac{(TempatTidur \times Hari) - HariPerawatanRS}{JumlahPasienKeluar(Hidup + Mati)}$$

$$NDR = \frac{PasienMati \geq 48JamDirawat}{PasienKeluar(hidup + Mati)} \times 1000$$

$$GDR = \frac{JumlahPasienMatiKeseharian}{PasienKeluar(Hidup + Mati)} \times 1000$$

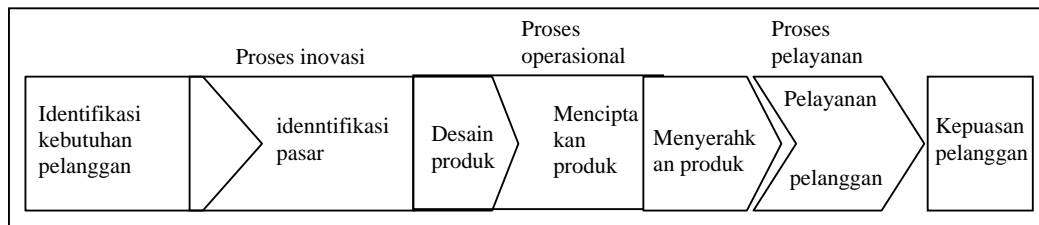
Ukuran-ukuran untuk perspektif belajar dan tumbuh terdiri dari dari dua ukuran yaitu *Employee turn over*, dan *Employee training*.

$$ETO = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan Dalam Setahun}} \times 100\%$$

$$ET = \frac{\text{Karyawan Mengikuti Pelatihan}}{\text{Total Karyawan Dalam Setahun}} \times 100\%$$

Setelah data-data aktual dan target untuk masing-masing KPI telah terkumpul, selanjutnya dilakukan pembuatan *scoring system* yang dilakukan bersamaan dengan perancangan *traffic light system*. *Scoring system* diperlukan untuk mengetahui nilai pencapaian atau *achievement* terhadap target masing-masing KPI. Sedangkan *Traffic light*

system berfungsi sebagai tanda nilai skor suatu KPI mengidentifikasi perlunya suatu perbaikan atau tidak. Dalam *scoring system* dan *traffic light system* tersebut nilai 0 – 3 untuk warna merah artinya pencapaian dibawah target dan perlu dilakukan perbaikan, kemudian nilai 4 – 6 untuk warna kuning artinya pihak manajemen harus hati-hati karena pencapaian hanya mendekati target dan sewaktu – waktu bisa turun lagi, sedangkan nilai 7 – 10 untuk warna hijau artinya pencapaian untuk suatu KPI telah tercapai dengan baik dan melebihi targetnya.



Sumber : Gaspersz (2003)

Gambar 1 Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal BSC

Tabel 2 Tabel Pembobotan Perspektif dan KPI

Perspektif	Bobot Perspektif	KPI	Bobot
Keuangan	0,45	<i>Return On Investment (ROI)</i>	0,62
		<i>Rasio Efisiensi (RE)</i>	0,38
Pelanggan	0,24	<i>Number of complain</i>	0,58
		<i>Number of new customer</i>	0,42
Internal bisnis	0,19	<i>Bed occupancy rate (BOR)</i>	0,22
		<i>Average length of stay (ALOS)</i>	0,20
		<i>Bed turn over (BTO)</i>	0,12
		<i>Turn Over Interval (TOI)</i>	0,12
		<i>Net death rate (NDR)</i>	0,17
		<i>Gross death rate (GDR)</i>	0,17
Belajar dan bertumbuh	0,12	<i>Employee turn over</i>	0,53
		<i>Employee training</i>	0,47

PEMBAHASAN

Pembobotan Kinerja Rumah Sakit

Kinerja ini diukur dengan dengan metode *BSC* yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan belajar dan bertumbuh. Untuk mengetahui kinerja keseluruhan maka dilakukan proses pembobotan untuk keempat perspektif tersebut dalam hal ini menggunakan metode *AHP* seperti tabel 2.

Hasil bobot antar perspektif yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan (0,45) lebih besar dibandingkan dengan perspektif pelanggan (0,24), perspektif internal bisnis (0,19), dan perspektif belajar dan bertumbuh (0,12). Data ini menunjukkan bahwa data konsiten, karena nilai *Consistensi*

Ratio (CR = 0,04) lebih besar dibandingkan dengan nilai *Inconsistensi Ratio* yaitu 0,1 atau 10 %. KPI *ROI* (0,62) lebih besar dibandingkan dengan KPI *RE* (0,38). Data ini menunjukkan bahwa data konsiten, karena nilai konsistensi rasio (CR = 0,04) lebih kecil dibandingkan dengan nilai inkonsistensi rasio yaitu 0,1 atau 10 %. KPI *number of complain* (0,58) lebih besar dibandingkan dengan KPI *number of new customer* (0,42). Data ini menunjukkan bahwa data konsiten, karena nilai konsistensi rasio (CR = 0,04) lebih kecil dibandingkan dengan nilai inkonsistensi rasio yaitu 0,1 atau 10 %. KPI *BOR* (0,22) lebih besar dibandingkan dengan KPI *ALOS* (0, 20), KPI *BTO* (0,12), KPI *TOI* (0,12), KPI *NDR* (0,17), KPI *GDR* (0,17). Data ini menunjukkan

bahwa data konsiten, karena nilai konsistensi rasio (CR = 0,058) lebih kecil dibandingkan dengan nilai inkonsistensi rasio yaitu 0,1 atau 10 %. KPI *employee turn over* (0,53) lebih besar dibandingkan dengan KPI *employee training* (0,47). Data ini menunjukkan bahwa data konsiten, karena nilai konsistensi rasio (CR = 0,072) lebih kecil dibandingkan dengan nilai inkonsistensi rasio yaitu 0,1 atau 10 %.

Pengukuran Kinerja Dengan Metode BSC

Tabel 3 menunjukkan hasil pengukuran kinerja perusahaan tahun 2005 – 2008 dilakukan perbandingan antara hasil aktual atau realisasi dengan sasaran atau target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga dapat diperoleh data skor perusahaan pada tahun 2005 – 2008.

Perspektif Keuangan

Return On Investment (ROI) tahun 2005 mendapat skor 3 dan warna merah serta indeks pencapaiannya sebesar 1,86, menunjukkan bahwa pencapaian belum mencapai target yang diinginkan rumah sakit. *ROI* tahun 2006 mendapat skor 7 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 4,34, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan rumah

sakit. *ROI* tahun 2007 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 3,72, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan rumah sakit dan *ROI* tahun 2008 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 3,10, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan rumah sakit.

Rasio Efisiensi (RE) tahun 2005 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,90, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan rumah sakit. RE tahun 2006 mendapat skor 7 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 2,28, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. RE tahun 2007 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,90, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. RE tahun 2008 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,28, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Tabel 3 Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Metode BSC

No	Perspektif	KPI	Target	Pencapaian tahun			
				2005	2006	2007	2008
1	Perspektif keuangan	<i>Return on invesment</i>	30 %	18,89	28,84	25,09	23,52
		Skor		3	7	6	5
		Rasio efisiensi	5 %	7,3	6,8	7,1	6,4
		Skor		5	6	5	6
2	Perspektif pelanggan	<i>Number of complain</i>	0 %	0,087	0,210	0,083	0,160
		Skor		9	7	9	7
		<i>Number of new cus.</i>	10 %	7,81	18,13	2,55	3,02
		Skor		6	9	3	3
3	Perspektif internal bisnis	BOR	60 %	44,46	44,16	58,19	43,70
		Skor		5	5	6	5
		ALOS	6 hari	2,87	3,44	4,45	3,55
		Skor		4	5	6	5
		BTO	45 kali	47,13	47,61	47,03	43,26
		Skor		9	9	9	6
		TOI	3 hari	3,59	3,28	3,24	3,75
		Skor		9	9	9	9
		NDR	25 % ₀₀	25,06	24,28	18,88	17,13
Skor		9	8	5	5		
GDR	50 % ₀₀	47,67	50,00	41,96	53,29		
		Skor		6	9	5	9
4	Perspektif belajar dan tumbuh	<i>Employee turn over</i>	2 %	3,52	2,75	2,23	4,02
		Skor		3	4	5	3
		<i>Employee training</i>	3 %	2,35	1,83	2,23	2,51
		Skor		6	5	6	7

Tabel 4 Nilai Perspektif Keuangan Terbobot

Tolok ukur	Tahun 2005			Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008		
	skor	bobot	Skor terbobot	Skor	Bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot
ROI	3	0,62	1,86	7	0,62	4,34	6	0,62	3,72	5	0,62	3,10
RE	5	0,38	1,90	6	0,38	2,28	5	0,38	1,90	6	0,38	2,28
			3,76			6,62			5,62			5,38

Tabel 5 Nilai Perspektif Pelanggan Terbobot

Tolok ukur	Tahun 2005			Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008		
	skor	bobot	Skor terbobot	Skor	Bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot
NOC	9	0,58	5,22	7	0,58	4,06	9	0,58	5,22	7	0,58	4,06
NON C	6	0,42	2,52	9	0,42	3,78	3	0,42	1,26	3	0,42	1,26
			7,74			7,84			6,48			5,32

Perspektif Pelanggan

Number of complain tahun 2005 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 5,22, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Number of complain* tahun 2006 mendapat skor 7 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 4,06, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Number of complain* tahun 2007 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 5,22, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Number of complain* tahun 2008 mendapat skor 7 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 4,06, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Number of new customer tahun 2005 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,52, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Number of new customer* tahun 2006 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 3,78, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. Untuk *number of new customer* tahun 2007 mendapat skor 3 dan warna merah serta indeks pencapaiannya sebesar 1,26, menunjukkan bahwa pencapaian belum mencapai target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Number of new customer* tahun 2008 mendapat skor 3 dan warna merah serta indeks pencapaiannya sebesar 1,26,

menunjukkan bahwa pencapaian belum mencapai target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Perspektif Internal Bisnis

Bed occupancy rate (BOR) tahun 2005 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,10, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. BOR tahun 2006 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,10, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. BOR tahun 2007 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,32, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. BOR tahun 2008 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,10, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Average length of stay (ALOS) tahun 2005 mendapat skor 4 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 0,80, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. ALOS tahun 2006 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,10, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. ALOS tahun 2007 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,20, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak

rumah sakit. ALOS tahun 2008 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,00, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Bed turn over (BTO) tahun 2005 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh rumah sakit. BTO tahun 2006 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. BTO tahun 2007 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. BTO tahun 2008 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 0,72, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Turn Over Interval (TOI) tahun 2005 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. TOI tahun 2006 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. TOI tahun 2007 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. TOI tahun 2008 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,08, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Net death rate (NDR) tahun 2005 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,53, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. NDR tahun 2006 mendapat skor 8 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,36, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. NDR tahun 2007 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 0,85, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. NDR tahun 2008 mendapat skor 5 dan warna

kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 0,85, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Gross death rate (GDR) tahun 2005 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 1,02, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan pihak rumah sakit. GDR tahun 2006 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,53, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. GDR tahun 2007 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 0,85, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. GDR tahun 2008 mendapat skor 9 dan warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 1,53 hal ini menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Perspektif Belajar dan Tumbuh

Employee turn over tahun 2005 mendapat skor 3 dan warna merah serta indeks pencapaiannya sebesar 1,59, menunjukkan bahwa pencapaian belum mencapai target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Employee turn over* tahun 2006 mendapat skor 4 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,12, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Employee turn over* tahun 2007 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,65, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Employee turn over* tahun 2008 mendapat skor 3 dan warna merah serta indeks pencapaiannya sebesar 1,59, menunjukkan bahwa pencapaian belum mencapai target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Employee training tahun 2005 mendapat skor 6 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,82, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Employee training* tahun 2006 mendapat skor 5 dan warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,35, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Employee training* tahun 2007 mendapat skor 6 dan

warna kuning serta indeks pencapaiannya sebesar 2,82, menunjukkan bahwa pencapaian hampir mendekati target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit. *Employee training* tahun 2008 mendapat skor 7 dan

warna hijau serta indeks pencapaiannya sebesar 3,29, menunjukkan bahwa pencapaian telah sesuai dengan target yang diinginkan oleh pihak rumah sakit.

Tabel 6 Nilai Perspektif Internal Bisnis Terbobot

Tolok ukur	Tahun 2005			Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008		
	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot
BOR	5	0,22	1,10	5	0,22	1,10	6	0,22	1,32	5	0,22	1,10
ALOS	4	0,20	0,80	5	0,20	1,00	6	0,20	1,20	5	0,20	1,00
BTO	9	0,12	1,08	9	0,12	1,08	9	0,12	1,08	6	0,12	0,72
TOI	9	0,12	1,08	9	0,12	1,08	9	0,12	1,08	9	0,12	1,08
NDR	9	0,17	1,53	8	0,17	1,36	5	0,17	0,85	5	0,17	0,85
GDR	6	0,17	1,02	9	0,17	1,53	5	0,17	0,85	9	0,17	1,53
			6,61			7,15			6,38			6,28

Tabel 7 Nilai Perspektif Belajar dan Tumbuh Terbobot

Tolok ukur	Tahun 2005			Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008		
	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot
ETO	3	0,53	1,59	4	0,53	2,12	5	0,53	2,65	3	0,53	1,59
ET	6	0,47	2,82	5	0,47	2,35	6	0,47	2,82	7	0,47	3,29
			4,41			4,47			5,47			4,88

Tabel 8 Nilai Kinerja Semua Perspektif

Perspektif	Tahun 2005			Tahun 2006			Tahun 2007			Tahun 2008		
	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot	skor	bobot	Skor terbobot
Keuangan	3,75	0,45	1,69	6,62	0,45	2,98	5,62	0,45	2,53	5,38	0,45	2,42
Pelanggan	7,74	0,24	1,86	7,84	0,24	1,89	6,48	0,24	1,56	5,32	0,24	1,28
Bisnis internal	6,61	0,19	1,26	7,15	0,19	1,36	6,38	0,19	1,21	6,28	0,19	1,19
Belajar & tumbuh	4,41	0,12	0,53	4,47	0,12	0,54	5,47	0,12	0,66	4,88	0,12	0,59
			5,34			6,77			5,96			5,48

Analisis Kinerja Semua Perspektif

Hasil pengukuran kinerja tahun 2005 dapat diketahui bahwa indeks pencapaian tertinggi terjadi perspektif pelanggan yaitu 1,86 dan terendah pada perspektif belajar dan tumbuh yaitu sebesar 0,53. Berdasarkan indeks pencapaian masing-masing perspektif diatas bahwa rumah sakit bagian rawat inap mendominasi pelanggan dan hal ini sesuai dengan visi dan misi RS sebagai perusahaan jasa tingkat daerah. Indeks pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2005 adalah sebesar 5,34. Hasil pengukuran kinerja tahun 2006 dapat diketahui bahwa indeks pencapaian tertinggi terjadi perspektif keuangan yaitu 2,98 dan terendah pada perspektif belajar dan tumbuh yaitu sebesar

0,54. Indeks pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2006 adalah sebesar 6,77. Hasil pengukuran kinerja tahun 2007 dapat diketahui bahwa indeks pencapaian tertinggi terjadi perspektif keuangan yaitu 2,53 dan terendah pada perspektif belajar dan tumbuh yaitu sebesar 0,66. Indeks pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2007 adalah sebesar 5,96. Hasil pengukuran kinerja tahun 2008 dapat diketahui bahwa indeks pencapaian tertinggi terjadi perspektif keuangan yaitu 2,42 dan terendah pada perspektif belajar dan tumbuh yaitu sebesar 0,66. Indeks pencapaian kinerja keseluruhan pada tahun 2008 adalah sebesar 5,48.

Tindak Lanjut Hasil Penilaian Pengukuran Kinerja

Hasil penilaian pengukuran kinerja pihak rumah sakit bagian instalasi rawat inap dapat segera mengambil tindakan sesuai dengan nilai yang dihasilkan pada tiap-tiap KPI. Pihak manajemen dianjurkan untuk dapat mengambil beberapa tindakan perbaikan. Beberapa usulan untuk perbaikan KPI-KPI yang memiliki warna merah. Langkah-langkah yang berusaha ditempuh oleh pihak manajemen tersebut mungkin dapat membantu rumah sakit dapat mencapai target yang di inginkan, meskipun sebagian besar kinerja rumah sakit bagian rawat inap menunjukkan hasil yang baik, dengan indikator warna hijau, pihak manajemen rumah sakit bagian rawat inap harus tetap memberikan perhatian pada KPI-KPI yang berindikator merah.

Tabel 9 Usulan perbaikan pada KPI-KPI dengan Indikator Warna Merah

KPI	Usulan perbaikan
<i>Return On Investment</i>	Menerapkan kebijakan mengurangi persediaan.
<i>Number of new customer</i>	Menyediakan sarana dan prasarana yang bagus serta menerapkan pelayanan prima
<i>Employee turn over</i>	Meningkatkan gaji atau honor khususnya untuk tenaga kerja non-PNS.

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan BSC, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu perspektif keuangan mempunyai bobot tertinggi pada tolok ukur *Return On Investment* (ROI), perspektif pelanggan mempunyai bobot tertinggi pada tolok ukur *Number Of Complain*, perspektif bisnis internal mempunyai bobot tertinggi pada tolok ukur BOR (*Bed Occupancy Rate*), dan pespektif belajar dan tumbuh mempunyai bobot tertinggi pada tolok ukur *Employee Turn Over*. Kinerja rumah sakit bersifat fkuktuatif. Kinerja perspektif keuangan tahun 2006 mengalami peningkatan dibanding tahun 2005, untuk perspektif keuangan tahun 2007 mengalami penurunan dibanding tahun 2006 dan perspektif keuangan tahun 2008 mengalami penurunan dibanding tahun 2007. Kinerja perspektif pelanggan tahun 2006

mengalami peningkatan dibanding tahun 2005, tahun 2007 mengalami penurunan dibanding tahun 2006, dan tahun 2008 mengalami penurunan dibanding tahun 2007. Kinerja perspektif bisnis internal tahun 2006 mengalami peningkatan dibanding tahun 2005, tahun 2007 mengalami penurunan dibanding tahun 2006, dan tahun 2008 mengalami penurunan dibanding tahun 2007. Kinerja perspektif belajar dan tumbuh tahun 2006 mengalami peningkatan dibanding tahun 2005, tahun 2007 mengalami peningkatan dibanding tahun 2006, dan tahun 2008 mengalami penurunan dibanding tahun 2007. Pencapaian indeks kinerja keseluruhan tahun 2005 sebesar 5,34; tahun 2006 sebesar 6,67; tahun 2007 sebesar 5,96 dan tahun 2008 sebesar 5,48.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, Rajiv D. Banker and Mark Young S. 1995. *Management Accounting*, 10th Printing, Prentice – Hall, Inc, New Jersey.
- Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Indriantoro, Nur dan Bambang S. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Managemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, January – February.
- Kaplan, Robert S. and , David P, Norton, 1996, *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Mirza, Teuku. 1997. *Balance Scorecard*. Usahawan. No. 06 tahun XXVI.
- Mutasowifin, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penlian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi*.
- Wijaya, Amin Tunggal, 2000, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Harvarindo, Jakarta.
- Yuwono, Sony. 2006. *Balance Scorecard: menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.