

ANALISIS KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA RSUD.S.K.LERIK KOTA KUPANG

Herny Ellen Djunina

dan

Wehelmina M. Ndoen

Dosen Tetap Jurusan Manajemen
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia
dan

Christien C. Foenay

Dosen Tetap Jurusan Manajemen
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia
christien.foenay@staf.undana.ac.id

ABSTRACT

This research aim to know the performance of RSUD S. K. Lerik Kota Kupang that measured by Balanced Scorecard approaching. The research method is case study, with analytical technique referring to Balanced Scorecard approaching, those are Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective and Learning And Growth Perspective. The results of the analysis show that Financial Perspective as measured by the Economic Ratio is categorized as "Very Economical", the Efficiency Ratio is categorized as "Not Efficient" and the Effectiveness Ratio is categorized as "Very Effective". The Customer Perspective for Patient Satisfaction is included in the "Good" category and Customer Acquisition is in the "Good" category. For Internal Business Process Perspective, IGD building and bedding improvement (BOR) is categorized as "Good Enough" and TOI is also categorized as "Good". For Learning And Growth Perspective, Employee Satisfaction level is in the "Good" category, and for Productivity, employees of RSUD S. K. Lerik Kota Kupang had not maximized in revenue increasing. Thus, RSUD S. K. Lerik Kota Kupang should pay attention to each perspective to improve its performance

Keywords : Performance, Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi organisasi. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Tujuan lain pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi kualitas kinerja dari sebuah perusahaan untuk masa yang akan datang (Aurora, 2010).

Pada umumnya, sistem manajemen tradisional berfokus pada anggaran (*Budgets*), sayangnya ukuran financial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, sedangkan *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan

ukuran pendorong (*Drivers*) kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: financial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, dimana kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan yaitu tingkat ekonomi, tingkat efisiensi serta tingkat efektivitas dan nonkeuangan yaitu konsumen, proses bisnis internal dan pembelanjaran, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal (Rangkuti,2013).

Rumah Sakit Umum Daerah S. K. Lerik Kota Kupang merupakan rumah sakit daerah kelas C yang di bawa Pemerintahan Daerah Kota Kupang. 23 Februari 2015, RSUD S. K. Lerik ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dengan status BLUD PENUH dan diberi fleksibilitas dalam tata kelola keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan ditetapkannya keputusan Walikota tersebut, maka pola pengelolaan keuangan memberikan jaminan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk mening+katkan pelayanan kepada masyarakat di bidang kesehatan.

Berdasarkan data yang didapat dari RSUD S. K. Lerik Kota Kupang, keadaan keuangan yang tidak stabil dari tahun 2014-2016 dimana anggaran perubahan yang diharapkan tidak sesuai dengan realisasinya. Jumlah kunjungan rawat jalan dimana pada tahun 2014 ke 2015 terdapat peningkatan jumlah pasien disebabkan adanya kepuasan pasien dalam hal pelayanan yang berkualitas dan tepat waktu, namun pada tahun 2016 jumlah pasien rawat jalan mengalami penurunan.

Jumlah kunjungan rawat inap dari tahun 2014 ke tahun 2015 mengalami penurunan sama halnya dengan rawat jalan. Adanya ketidakpuasan pasien dalam pelayanan menyebabkan penurunan, namun pada tahun 2016 jumlah pasien bertambah karena kualitas pelayanan yang meningkat. Jumlah SDM di RSUD S. K. Lerik dari tahun 2014 ke 2015 mengalami peningkatan akan kepuasan karyawan, dan pada tahun 2016 mengalami penurunan karena adanya karyawan yang mengundurkan diri.

Perubahan Anggaran, Jumlah kunjungan dan Jumlah Karyawan Tahun 2014-2016 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Perkembangan Penggunaan Anggaran, Jumlah Kunjungan dan Jumlah Karyawan Tahun 2014-2016.

TAHUN						
Uraian	2014		2015		2016	
	Anggaran Perubahan	Realisasi	Anggaran Perubahan	Realisasi	Anggaran Perubahan	Realisasi
Jumlah Pendapatan	10,127,324,608.00	10,561,303,273.00	18.107,866,947.00	17,066,196,246.00	18,107,866, 947.00	18,312,200, 772.00
Jumlah Belanja Operasi	21,424,328,530.40	20,509,424,459.00	25,084,400,069.00	24,215,189, 880.00	31,381,664, 530.00	30,381,664, 530.00
Jumlah Belanja Modal	25,129,170,930.40	24,005,112, 889.00	-	3,578,416, 646.00	9,251,939, 305.00	8,132,414, 492.00
Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran	15,001,846,322.40	13,443,809, 616.00	6,976,533, 122.00	10,727,409, 603.00	22,525,259, 836.00	20,201,878, 250.00
Rawat Jalan	21.274		34.365		32.788	
Rawat Inap	7.407		7.054		9.505	
Jumlah Karyawan	208		309		304	

Sumber: RSUD S. K. Lerik Kota Kupang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan aspek-aspek non finansial. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja RSUD S. K. Lerik Kota Kupang dengan pendekatan *Balanced Scorecard*'' .

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Bintoro, 2017).

Solihin (2012) menjelaskan bahwa kinerja perusahaan yaitu tingkat pelaksanaan tugas (kemampuan kerja) yang bisa mencapai baik sebagian atau keseluruhan aktifitas

yang ada dalam sebuah organisasi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan tingkat keberhasilan suatu perusahaan, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku para anggota perusahaan. Kinerja dapat juga dikatakan sebagai sebuah hasil dari suatu proses (*output*) tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*).

Pengukuran Kinerja

Woge (2012), Pengukuran Kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan peran untuk pencapaian tujuan perusahaan. Aurora (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses.

Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional

Konsep tradisional merupakan konsep pengukuran kinerja yang sering sekali digunakan perusahaan karena mudah dalam melakukan penilaiannya. Namun sistem pengukuran tradisional yang digunakan selama ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis (Aurora,2010).

Kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti; produk, proses pelanggan dan pengembangan produk. *Balanced Scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, pembelajaran dan

pertumbuhan, serta bisnis internal yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang (Yuwono, 2003).

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis (Yuwono, 2013)

Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam menjalankan strategi adalah mereka yang telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya kepada pada karyawan. Kaplan dan Norton menyatakan *balanced scorecard* merupakan strategi penting dalam proses komunikasi tersebut (Yuwono,2013) :

1. *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan sehingga menciptakan pemahaman yang sama
2. *Balanced Scorecard* menciptakan modal yang *holistic* dari strategi yang mengijinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan
3. *Balanced Scorecard* berfokus kepada upaya perubahan jika tujuan dan ukuran yang sudah tepat diidentifikasi,

Selanjutnya Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* terhubung dengan strategi, yaitu:

1. *Cause-and-effect relationship*

Melalui prinsip ini, suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritisi bersama, baik sebelum, selama dan sesudah di eksekusi.

2. *Performance Drivers*

Mencerminkan keunikan strategi unit bisnis.

3. *Linkage to Financial*

Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir.

Aspek- Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growt, sustain, and harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukuran berbeda pula. Untuk mengukur perspektif keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang menggunakan rasio keuangan berikut (Yuwono, 2013):

a) Rasio Ekonomis

Rasio Ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Pengukuran rasio ekonomis menurut Wijayanti (2010) dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran dan realisasi belanja.

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

b) Rasio Efisiensi

Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Mol (1996:77) untuk mengukur tingkat efisiensi dapat dihitung dengan rumus:

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

c) Rasio Efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Eefektifitas diukur dengan antara realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen. Mol (1996:77) untuk mengukur tingkat efektifitas dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan *leading indikator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal-hal yang diukur dari perspektif pelanggan ini yaitu:

a) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Menentukan tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan meringkas data responden hasil survey dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk tiap-tiap dimensi kualitas jasa dengan rumus sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

Keterangan : \bar{X} = Nilai/Skor rata-rata

$\sum xi$ = Jumlah Skor

n = Jumlah responden

b) Akuisisi Pelanggan/Pertumbuhan Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan melihat tingkat dimana rumah sakit mampu menarik pasien baru, yaitu dengan mengukur perbandingan seberapa besar rumah sakit berhasil menarik pasien dan pengunjung baru dengan total kunjungan.

$$\text{Pertumbuhan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan periode sekarang} - \text{Jumlah Pelanggan Periode lalu}}{\text{jumlah pelanggan periode baru}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai menyampaikan produk jadi ke konsumen. Teknik analisis yang digunakan untuk penelitian perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

- a) Kapasitas Infrastruktur, yaitu dengan mengukur tingkat penambahan nilai sarana dan prasarana yang mendukung operasional rumah sakit.
- b) Tingkat kualitas proses pelayanan dengan mengukur tingkat angka jumlah kunjungan pasien pada rumah sakit.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur: *Employee Capabilities, Information Sistem Capabilities*, dan *Motivation Empowerment, And Alignment*.

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Menentukan tingkat kepuasan karyawan, dengan meringkas data responden hasil survey dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk tiap-tiap dimensi kualitas jasa. Dengan rumus:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n}$$

Keterangan : \bar{X} = Nilai/Skor rata-rata

$\sum xi$ = Jumlah Skor

n = Jumlah responden

2. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

3. Tingkat Produktivitas Karyawan

$$\text{Tingkat produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah S. K. Lerik Kota Kupang yang berada di wilayah Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pasien dan karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang. Untuk mendapatkan besarnya sampel adalah :

$$S = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan : S = Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat di tolerir

Dengan demikian diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut :

1) Jumlah sampel untuk perspektif kepuasan pasien :

$$S = \frac{9.505}{1 + 9.505(0.1)^2}$$

$$S = 98,95 \text{ (dibulatkan 99 sampel)}$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan untuk perspektif kepuasan pasien ialah 100 orang pasien Rumah Sakit Umum Daerah S. K. Lerik Kota Kupang.

- 2) Jumlah sampel untuk perspektif kepuasan karyawan :

$$S = \frac{304}{1 + 304(0.1)^2}$$

$$S = 75,24 \text{ (dibulatkan 76 sampel)}$$

Jadi jumlah sampel yang digunakan untuk perspektif kepuasan karyawan ialah 76 orang karyawan Rumah Sakit Umum Daerah S. K. Lerik Kota Kupang.

Kinerja Perspektif Keuangan

a. Rasio Ekonomis

Rasio Ekonomis RSUD S. K. Lerik Kota Kupang pada tahun 2014-2016 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
Rasio Ekonomis RSUD S. K. Lerik Tahun 2014-2016

Tahun	Realisasi Belanja	Anggaran Belanja	Rasio Ekonomis
2014	Rp24,005,112,889.00	Rp25,129,170,930.40	96%
2015	Rp27,793,606,526.00	Rp25,084,400,069.00	111%
2016	Rp38,514,079,022.00	Rp40,633,126,783.00	95%
Rata-Rata			100%

Sumber: Bagian Keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang.

Berdasarkan data dan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai rasio ekonomis keuangan RSUD S. K. Lerik pada tahun 2014 sebesar 96%. Kondisi ini menunjukkan bahwa RSUD S. K. Lerik telah melakukan penghematan 4% atau sebesar Rp 1.124.058.041,40. Hasil perhitungan diatas juga menunjukkan nilai rasio ekonomis keuangan di tahun 2015 sebesar 111%. Hal ini mengindikasikan bahwa realisasi pengeluaran di tahun 2015 melebihi anggaran yang ditetapkan dimana kondisi kinerja keuangan tidak ekonomis, anggarannya lebih dari 11% atau sebesar Rp 2.709.206.457,00 . Pada tahun 2016 nilai rasio ekonomi keuangan sebesar 95%. Kondisi ini menunjukkan bahwa RSUD S. K. Lerik telah melakukan penghematan 5% atau sebesar Rp 2.119.047.761,00. Dari hasil pengukuran diperoleh rata-rata

rasio ekonomis 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD. S.K. Lerik Kota Kupang berdasarkan rasio ekonomis berada pada status “Sangat Ekonomis”.

b. Rasio Efisiensi

Rasio Efisiensi RSUD S. K. Lerik Kota Kupang pada tahun 2014-2016 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3
Rasio Efisiensi RSUD S. K. Lerik Tahun 2014-2016

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi
2014	Rp24,005,112,889.00	Rp10,561,303,273.00	227%
2015	Rp27,793,606,526.00	Rp17,066,196,923.00	163%
2016	Rp38,514,079,022.00	Rp18,312,200,772.00	210%
Rata-Rata			200%

Sumber: Bagian Keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang

Kinerja keuangan dikatakan efisien apabila diperoleh nilai rasio efisiensi kurang dari 100%. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ditahun 2014 adalah 227%, dan di tahun 2015 turun menjadi 163% dan ditahun 2016 naik menjadi 210%. Dari hasil pengukuran tersebut diperoleh rata-rata rasio efisiensi 200%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan berdasarkan rasio efisiensi, RSUD S. K. Lerik Kota Kupang “Tidak Efisien” karena realisasi belanja yang melebihi realisasi pendapatan.

c. Rasio Efektifitas

Rasio Efektifitas RSUD S. K. Lerik Kota Kupang pada tahun 2014-2016 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4
Rasio Efektifitas RSUD S. K. Lerik Tahun 2014-2016

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Rasio Efektivitas
2014	Rp10,561,303,273.00	Rp10,127,324,608.00	104%
2015	Rp17,066,196,923.00	Rp18,107,866,947.00	94%
2016	Rp18,312,200,772.00	Rp18,107,866,947.00	101%
Rata-Rata			100%

Sumber: Bagian Keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang

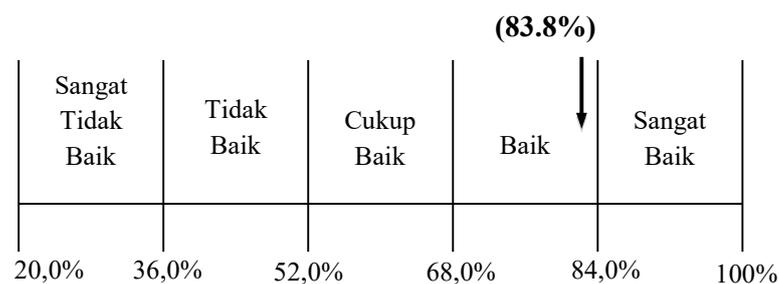
Dilihat dari penetapan anggaran dan realisasi, rasio efektifitas untuk RSUD S. K. Lerik Kota Kupang di tahun 2014 sebesar 104% adalah efektif. Di tahun 2015 target pendapatan yang ditargetkan Rp 18.107.866.947,00 sedangkan realisasi pendapatannya Rp 17.066.196.923,00. Artinya terdapat selisih atas realisasi pendapatan sebesar Rp 1.041.670.024,00 dari anggaran di tahun 2016 sebesar 101% adalah efektif. Dari hasil pengukuran rasio efektifitas, diperoleh rata-rata 100%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang adalah “Sangat Efektif”.

Kinerja Perspektif Pelanggan.

a. Tingkat Kepuasan Pasien

Dari hasil perhitungan kuisioner yang dijawab oleh pelanggan menunjukkan mayoritas indikator kepuasan pelanggan (pasien) menunjukkan nilai rata-rata tertinggi pada kategori “Baik”, Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pasien merasakan adanya kepuasan terhadap produk dan jasa pelayanan yang diberikan oleh RSUD S.K. Lerik Kota Kupang,

Berdasarkan hasil pengolahan dapat dilihat bahwa skor total untuk kepuasan pelanggan adalah 9.640 atau 83,8% dari total skor ideal 11.500. Hal ini berarti bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pasien RSUD S.K.Lerik Kota Kupang berada dalam kategori “Baik”. Dari hasil pengolahan data, jumlah skor tersebut dapat digambarkan dalam garis kontinum, sebagai berikut :



Sumber: Hasil Pengolahan Data.

Gambar 1
Garis Kontinum Kepuasan Pasien

b. Akuisisi Pelanggan

Semakin tinggi akuisisi pelanggan, berarti semakin baik pula upaya RSUD S. K. Lerik Kota Kupang dalam menumbuhkan pasien dalam segmen pasarnya.

Tabel 5
Akuisisi Pelanggan RSUD S.K.Lerik Kota Kupang

Tahun	Jumlah Pasien		Total Pasien	Selisih	Perolehan Pasien
	Lama	Baru			
2014	6243	1164	7407		
2015	6975	2530	9505	2098	22.07%
2016	6345	2264	8609	896	10.41%
2017-Maret 2018	6047	1067	7114	1495	21.01%
Rata-Rata					17.83%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa akuisisi pelanggan pada tahun 2014 adalah 22.07% dan mengalami penurunan tahun 2015 menjadi 10.41%,. Pada tahun 2017 sampai dengan maret 2018 mengalami peningkatan sebesar 21.01%. kenaikan akuisisi pelanggan ini dikarenakan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang melakukan peningkatan kualitas produk pelayanan terhadap pasien.

Kinerja RSUD S.K. Lerik Kota Kupang ditinjau dari perspektif pelanggan melalui tingkat kepuasan pasien dan akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa adanya kepuasan pasien yang “Baik” serta adanya upaya yang “Baik” dari pihak RSUD S.K.Lerik Kota Kupang dalam hal mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pasien melalui pelayanan yang diberikan.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Kapasitas Infrastruktur.

Infrastruktur yang memadai dapat membantu RSUD S.K. Lerik Kota Kupang dalam meningkatkan mutu pelayanan serta memberi nilai tambah bagi pelanggan melalui produk dan jasa pelayanan yang disediakan oleh RSUD S.K. Lerik Kota Kupang. Dalam hal ini, pihak RSUD S.K. Lerik Kota Kupang melakukan beberapa hal yakni:

- Penambahan ruang pelayanan administrasi, renovasi gedung rawat inap dan pembangunan gedung Instalasi Gawat Darurat (IGD) yang baru

- Pengadaan peralatan dan fasilitas penunjang pelayanan yang di fokuskan pada sistim pelayanan emergency, seperti IGD, ICU, dan ruang bersalin
- Jalinan kerja sama dengan pihak Eksternal. Kerja sama antara pihak RSUD S.K Lerik Kota Kupang dengan Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kupang, melalui kerja sama ini pihak RSUD S.K. Lerik Kota Kupang mendapat bantuan berupa satu unit mobil ambulance.
- Peningkatan fasilitas berupa tempat tidur untuk pelayanan rawat inap. Berikut adalah data yang menunjukkan peningkatan jumlah pemnggunaan tempat tidur untuk pelayanan rawat inap.

Tabel 6
Indikator Pelayanan RSUD S.K. Lerik Tahun 2014-2016

TAHUN	BOR	TOI
2014	73,44%	2,51 Hari
2015	61,05%	2,74 Hari
2016	75,28%	2,31 Hari

Sumber: Profil RSUD.S.K.Lerik Kota Kupang Tahun 2016

BOR (*Bed Occupancy Rate*), hal ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan dari tempat tidur rumah sakit. Capaian BOR RSUD S.K. Lerik tersebut cukup ideal dibandingkan dengan standar (Depkes RI, 2005) yaitu Antara 60 - 85 %.

TOI (*Turn Over Interval*), Indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi dari pada penggunaan tempat tidur. Target TOI RSUD S.K. Lerik pada Tahun 2016 adalah 2 hari sedangkan realisasi atau capaian pada Tahun 2016 sebanyak 2,31 hari, standar (Depkes, 2005) antara 1 – 3 hari. Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa kinerja di Instalasi Rawat Inap RSUD S.K. Lerik pada Tahun 2016 adalah baik, karena realisasi atau capaian TOI masih dalam kisaran standart Depkes.

b. Tingkat Proses Pelayanan.

Dalam mengukur tingkat proses pelayanan Rumah Sakit, tingkat angka kematian (Gross Death Rate / GDR) merupakan indikator yang penting untuk diperhatikan. Indikator ini merupakan gambaran untuk mengetahui tingkat mutu dan efisiensi pelayanan, khususnya rawat inap.

Berikut adalah tingkat angka kematian pada RSUD S.K.Lerik Kota Kupang.

Tabel 7
Tingkat Angka Kematian Pada RSUD S.K.Lerik Kota Kupang

Tahun	Jumlah Keseluruhan Pasien meninggal	Jumlah Pasien Keluar		Total pasien keluar	GDR
		Hidup	Meninggal		
2014	35	301	35	336	42.5%
2015	29	205	29	234	61.1%
2016	44	478	44	522	27.3%
2017	22	90	22	112	12.8%
Jan-Mar 2018	14	22	13	35	40.9%
Jumlah	143	Rata – Rata GDR = 36.92%			

Sumber: Data Diolah.

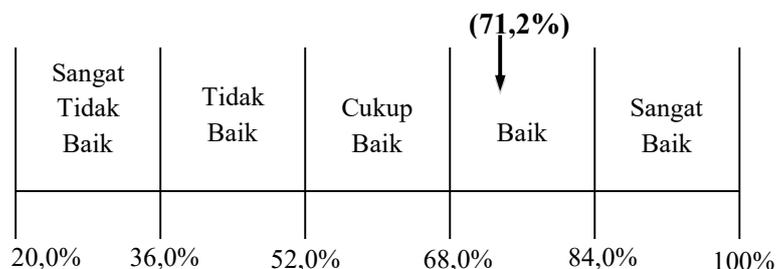
Hasil ini menunjukkan bahwa angka kematian umum (GDR) pada RSUD S.K. Lerik Kota Kupang pada tahun 2014, 2016 sampai dengan maret 2018 berada di bawah 45 persen/tahun, hanya saja pada tahun 2015 prosentase meningkat menjadi 61,1%, yang berarti bahwa pada tahun tersebut angka tingkat proses pelayanan pada RSUD S.K. Lerik Kota Kupang dapat dikatakan buruk. Akan tetapi rata – rata GDR dari tahun 2014 sampai dengan maret 2018 berada dibawah 45%. Data tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang dari perspektif proses bisnis internal adalah baik. Sesuai dengan standar Departemen Kesehatan RI bahwa angka *Gross Death Rate* (GDR) maksimal 45 persen per 1.000 pasien per tahun kualitas pelayanan dinilai baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Tingkat Kepuasan Karyawan.

Dari dari pengukuran jawaban karyawan atas kuisioner yang disisi, digambarkan bahwa mayoritas indikator kepuasan karyawan menunjukan nilai rata-rata tertinggi pada kategori baik. Hal ini menunjukan bahwa sebagian besar karyawan merasakan adanya kepuasan dalam bekerja di RSUD S.K. Lerik Kota Kupang. Berdasarkan

hasil pengolahan data diperoleh skor total untuk kepuasan karyawan adalah 3.789 atau 71.2% dari total skor ideal 5.320. Hal ini berarti bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan RSUD S.K.Lerik Kota Kupang berada dalam kategori “Baik”. Dari hasil pengolahan data, jumlah skor tersebut dapat digambarkan dalam garis kontinum, sebagai berikut :



Sumber: Hasil Pengolahan Data

Gambar 2
Garis Kontinum Kepuasan Karyawan

Berdasarkan gambar garis kontinum diatas terlihat bahwa skor total untuk kepuasan pasien berada pada rentang 68.0% - 84.0%. Dengan demikian tanggapan responden mengenai kepuasan karyawan pada RSUD S.K. Lerik Kota Kupang berada pada kategori “Baik”,

b. Retensi Karyawan.

Tingkat retensi karyawan diukur melalui prosentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula prosentase perputaran karyawan. Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa retensi karyawan pada tahun 2014 dan 2015 adalah 0%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2014-2015 tidak terjadinya pengurangan karyawan pada RSUD S.K. Lerik, sehingga dapat dikatakan bahwa semua karyawan berada pada status potensial dan pihak RSUD S.K. Lerik Kota Kupang dapat mempertahankan karyawan potensial yang ada. Pada tahun 2016 terjadi pengurangan jumlah karyawan sebanyak lima

orang dan retensi sehingga retensi karyawan menjadi 2% dan kembali mengalami pengurangan karyawan pada tahun 2017 sebanyak dua orang sehingga retensi karyawan menjadi 1%.

Tabel 8
Retensi Karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang

Tahun	Total Karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
2014	208	0	0%
2015	309	0	0%
2016	304	5	2%
2017	302	2	1%
Rata - Rata			1%

Sumber: Data diolah

Peningkatan nilai retensi dari 0% menjadi 2% pada tahun 2016 dan 1% pada tahun 2017 disebabkan karena adanya karyawan yang keluar. Namun jika melihat perbandingan antara jumlah karyawan pada tahun 2016 dan 2017 dengan jumlah karyawan yang keluar pada tahun tersebut menunjukkan prosentase yang kecil. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang potensial dan dipertahankan jauh lebih besar dari jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2016 dan 2017. Pengurangan ini menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang besar terhadap kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RSUD S. K. Lerik Lota Kupang.

c. Produktivitas Karyawan.

Produktivitas karyawan menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula *output* yang dihasilkan oleh karyawan.

Tabel 9
Produktivitas Karyawan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang

Tahun	Jumlah Karyawan	Total Jumlah Pendapatan	Produktivitas Karyawan
2014	208	Rp 10,561,303,273.00	Rp 50,775,496.50
2015	309	Rp 10,561,303,273.00	Rp 34,178,974.99
2016	304	Rp 10,561,303,273.00	Rp 34,741,129.19
Rata – Rata			Rp 39,898,533.56

Sumber: Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2014 lebih tinggi dibandingkan tahun lainnya, walaupun dengan jumlah karyawan lebih sedikit dibandingkan dengan tahun 2015 s/d 2016. Penurunan produktivitas terjadi pada tahun 2015 dengan total jumlah karyawan sebanyak 309 orang, dimana selisih jumlah karyawan antara tahun 2014 dengan tahun 2015 adalah sebanyak 101 orang. Peningkatan produktivitas kembali terjadi pada tahun 2016 dengan jumlah karyawan sebanyak 304, dimana selisih jumlah karyawan antara tahun 2016 dengan 2015 adalah sebanyak 5 orang. Adanya ketidakstabilan dalam produktivitas karyawan berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang belum maksimal dalam meningkatkan pendapatan.

Kinerja RSUD S. Lerik Kota Kupang Dengan Pendekatan Analisis *Balanced Scorecard*

Secara umum kinerja keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang yang diukur menggunakan rasio ekonomis menunjukan bahwa kinerja keuangan RSUD. S.K. Lerik Kota Kupang berada pada status “Sangat Ekonomis”. Melalui rasio efisiensi, RSUD S. K. Lerik “Tidak Efisien” karena realisasi belanja yang melebihi realisasi pendapatan. Dari hasil pengukuran diperoleh rata-rata rasio efisiensi 200%. Pada rasio efektifitas, kinerja keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang menunjukan bahwa kinerja keuangan RSUD S. K. Lerik Kota Kupang “Sangat Efektif”. Ditinjau dari perspektif pelanggan (pasien), dapat dilihat dari jawaban rata-rata kepuasan pasien 83,8%, prosentase ini masuk dalam kategori “Baik”. Pada indikator akuisisi pelanggan dapat

dilihat bahwa adanya kenaikan akuisisi pelanggan dikarenakan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang melakukan peningkatan kualitas produk pelayanan terhadap pasien.

Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, pada indikator kapasitas infrastruktur, RSUD S. K. Lerik Kota Kupang melakukan pembangunan gedung pelayanan yaitu IGD yang baru. Selain itu juga RSUD S. K. Lerik Kota Kupang mendapat bantuan satu unit mobil ambulance. Adanya peningkatan tempat tidur untuk pelayanan rawat inap yang diukur menggunakan BOR (*Bed Occupancy Rate*). Capaian BOR RSUD S.K. Lerik dikategorikan cukup ideal dibandingkan dengan standar (Depkes RI, 2005). Target TOI pada Tahun 2016 adalah 2 hari sedangkan realisasi atau capaian pada Tahun 2016 sebanyak 2,31 hari. standar Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa kinerja di Instalasi Rawat Inap RSUD S. K. Lerik pada Tahun 2016 adalah baik. Ditinjau dari *Gross Death Rate* (GDR), kinerja dapat dikategorikan “Baik”. Hasil pengolahan data menunjukkan adanya perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan sejak tahun 2015. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja RSUD S.K. Lerik dalam hal perspektif bisnis internal secara umum dapat dikatakan “Baik”.

Kinerja RSUD S. K. Lerik Kota Kupang ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan karyawan berada pada kategori “Baik”. Pada indikator retensi karyawan, menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang potensial lebih besar dari pada jumlah karyawan yang keluar, serta dipertahankannya karyawan yang potensial oleh pihak RSUD S.K. Lerik Kota Kupang, sedangkan dari sisi produktivitas karyawan, dapat dikatakan bahwa karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang belum maksimal dalam meningkatkan pendapatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pengukuran kinerja RSUD S. K. Lerik Kota Kupang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa Kinerja RSUD S. K. Lerik Kota Kupang dilihat dari perspektif keuangan periode tahun 2014 sampai dengan 2016 yang diukur menggunakan tiga rasio dikategorikan “Sangat Ekonomis”, “Tidak Efisien”, dan “Sangat Efektif”. Perspektif pelanggan (pasien) dikategorikan “Baik”, pada indikator akuisisi pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2017 sampai dengan maret 2018 dikarenakan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang melakukan peningkatan kualitas produk pelayanan terhadap pasien. Perspektif Proses Bisnis Internal pada indikator kapasitas infrastruktur, RSUD S. K. Lerik Kota Kupang

melakukan pembangunan gedung pelayanan yaitu IGD yang baru. Selain itu juga RSUD S. K. Lerik Kota Kupang mendapat bantuan satu unit mobil ambulance. Capaian BOR RSUD S.K. Lerik dikategorikan “Cukup Baik” dan Capaian TOI RSUD S. K. Lerik dikategorikan “Baik”. Serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diukur dengan menggunakan tiga indikator kepuasan karyawan dikategorikan “Baik”. Retensi karyawan menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang potensial lebih besar dari pada jumlah karyawan yang keluar, serta dipertahankannya karyawan yang potensial oleh pihak RSUD S.K. Lerik Kota Kupang, sedangkan dari sisi produktivitas karyawan, karyawan RSUD S.K. Lerik Kota Kupang belum maksimal dalam meningkatkan pendapatan.

Dari simpulan yang telah diuraikan tersebut, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan, yaitu :

1. Dalam Perspektif Keuangan, pada Rasio Efisiensi yang dikategorikan tidak efisien karena realisasi belanja lebih besar dari realisasi pendapatan.
2. Dalam Perspektif Pelanggan, lebih diperhatikan lagi kebersihan dan kenyamanan ruang atau bangsal bagi pasien.
3. Dalam Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen lebih memperhatikan lagi mengenai ruang kerja untuk para perawat dan dokter, fasilitas penunjang yaitu kantin dan tempat parkir, ketepatan waktu pemberian gaji atau honorarium serta insentif. Pada produktivitas karyawan perlu ditingkatkan lagi karena belum maksimal dalam meningkatkan pendapatan.
4. Rekomendasi bagi peneliti selanjutnya agar dalam penelitian tentang *Balanced Scorecard*, tidak membatasi pada beberapa indikator saja.

DAFTAR RUJUKAN

- Aurora, Novella. 2010. “*PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)*” Skripsi, dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang
- Bintoro, M. T, 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Djohan, A. J, 2016. *Mengelola Rumah Sakit*, Lambung Mangkurat University Press, Banjarmasin.
- Gaspers, Vincent, 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

- Handayani, Bestari Dwi. 2011. *Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rsud Kabupaten Kebumen*. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 2, No. 1, 2011, pp: 78-91
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Nugrahayu, Erika Ributari. 2015. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, Vol. 4 No. 10
- Rangkuti, Freddy, 2013. *SWOT Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Robbins, 2001. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 Edisi 8, PT Prenhalindo, Jakarta.
- Rumintjap, Marisa Lidya. September 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di Rsud Noongan*. Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 841-850.
- Sari, Anggraini Puspita, 2015. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, vol.4 no.11 s
- Sari, Maya. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, Volume 15 No.1/ Maret 2015
- Solihin Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Bandung. Penerbit Erlangga.
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. ALFABETA, Bandung
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung. PT Reflika Aditama.
- Yuwono, Sony, 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Gramedia
- Woge, Maria. 2012. *“Analisis Implementasi Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Bank NTT”* Skripsi, dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Pelita Harapan Surabaya
- _____, *Gambaran Umum Rumah Sakit Umum Daerah S. K. Lerik Kota Kupang*