

## **IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT ISLAM YOGYAKARTA PDHI**

### ***IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AS THE PERFORMANCE MEASUREMENT AT ISLAMIC HOSPITAL YOGYAKARTA PDHI***

**Rizky Solikhah**

*Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Yogyakarta*

[rizky.solikhah@yahoo.com](mailto:rizky.solikhah@yahoo.com)

**Dr. Siswanto, S.Pd., M.Pd.**

*Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta*

[siswanto@uny.ac.id](mailto:siswanto@uny.ac.id)

**Abstrak:** *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI.* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi pengukuran kinerja rumahsakit islam yogyakarta PDHI dengan menggunakan *Balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di rumah sakit islam yogyakarta PDHI. Penelitian ini merupakan jenis penelitian Deskriptif dengan pendekatan Kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi dan kuesioner. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI dilihat dari (1). Perspektif pelanggan dari indikator kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja baik. (2). Perspektif keuangan dari indikator rasio NPM, dan ROI menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan, rasio efisiensi dan efektifitas menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (3). Perspektif Bisnis Internal dilihat dari indikator BOR, TOI, NDR, GDR menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan, AvLOS menunjukkan kinerja dengan kriteria yang kurang. (4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dilihat dari indikator produktifitas, kepuasan, dan pelatihan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan pada retensi karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang baik.

**Kata kunci:** *Balanced scorecard, Pengukuran Kinerja, Rumah Sakit*

**Abstract:** *Implementation Of Balanced Scorecard As The Performance Measurement At Islamic Hospital Yogyakarta PDHI.* This research is aimed to know the implementation of performance at Islamic Hospital Yogyakarta PDHI (RSIY PDHI) using *Balanced Scorecard*. This research was conducted at the Islamic Hospital Yogyakarta PDHI. This research is a type of descriptive research with a quantitative approach. Data collection uses documentation and questionnaire methods. Research results show that the performance of Yogyakarta Islamic Hospital PDHI is seen from (1). Customer perspectives on customer satisfaction indicators show good performance. (2). The financial perspective of the NPM ratio and ROI indicators shows performance with good criteria while, efficiency and effectiveness ratios show performance with less criteria. (3). Internal Business Perspective seen from the BOR, TOI, NDR, GDR indicators show good performance while, AvLOS shows performance with less criteria. (4). Learning and Growth Perspectives seen from the indicators of productivity, satisfaction, and training show good performance criteria while on employee retention shows performance with notreally good criteria.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Hospital, Performance measurement.*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran hasil kerja yang

dihasilkan oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Kinerja dapat diukur dalam kurun waktu periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Di dalam pengukuran kinerja tolok ukur akan menjadi sangat penting, karena merupakan suatu pembandingan antara target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Hasil dari pencapaian kinerja akan dijadikan sebagai alat bukti pengendalian organisasi sehingga setiap hasil yang diberikan dijadikan sebagai informasi untuk membuat perusahaan berkembang. Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan karena sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menyusun strategi perusahaan untuk mencapai tujuan. Pengukuran kinerja akan menentukan baik atau tidaknya perusahaan akan berjalan. Pengukuran kinerja perusahaan keuangan saja dinilai hanya mencerminkan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Hal tersebut berkaitan dengan manajer perusahaan dikatakan berhasil apabila mencapai tingkat

keuntungan, sehingga mengakibatkan manajer perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Selain itu, pengukuran kinerja keuangan hanya berorientasi pada laporan keuangan, sedangkan laporan keuangan mudah di manipulasi sesuai dengan kepentingan manajer.

Rumah sakit adalah suatu organisasi publik yang bergerak dibidang kesehatan masyarakat, yang mempunyai fungsi menyediakan pelayanan kesehatan yang paripurna, kuratif, preventif dan kepercayaan masyarakat. Rumah sakit merupakan pusat pendidikan dan latihan tenaga kesehatan serta pusat penelitian biomedik. Oleh karena itu rumah sakit harus memiliki kepercayaan masyarakat dan mampu menunjukkan pertanggungjawaban yang baik yang mampu mencerminkan aspek keuangan dan non keuangan. Berkaitan dengan hal tersebut rumah sakit harus memiliki suatu metode pengukuran yang dapat mencakup aspek keuangan maupun non keuangan secara lengkap. Metode yang dinilai dapat mencerminkan secara lengkap dari beberapa aspek tersebut adalah *Balanced scorecard*.

Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berada di kecamatan Kalasan yang berusaha memberikan pelayanan

kesehatan masyarakat secara Islami, terakreditasi, handal, berkualitas, dan modern. Hal tersebut menuntut pihak rumah sakit agar senantiasa memperbaiki kinerjanya sehingga dapat meningkatkan kualitas serta kepercayaan masyarakat atas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. Kepercayaan ini sangatlah penting mengingat persaingan bisnis rumah sakit yang berada di sekitar kecamatan Kalasan lebih dari dua rumah sakit, dan masyarakat adalah pengguna jasa utama. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit akan berdampak pada pendapatan rumah sakit serta kinerja secara menyeluruh.

Dalam menilai keberhasilan program-program yang dijalankan perlu dilakukan penilaian. Penilaian kinerja yang ada pada Rumah Sakit "RSIY PDHI" masih menitik beratkan penilaian keberhasilan suatu program pada aspek keuangan dan pelayanan sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga aspek-aspek non keuangan. Dengan demikian dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard*.

Metode ini merupakan metode yang muncul akibat adanya perubahan-perubahan yang terjadi di dunia bisnis.

*Balance Scorecard* dianggap melengkapi kelemahan yang terjadi apabila pengukuran kinerja dilakukan hanya dengan kinerja keuangan saja. Sebagai salah satu organisasi ukuran keuangan memang memiliki proporsi yang besar dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pun harus didasarkan atas visi dan misi organisasi tersebut. Dengan adanya permasalahan yang ada pada suatu organisasi *balance scorecard* diharapkan mampu membantu mengatasi permasalahan yang ada. *Balance Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja perusahaan didasarkan atas 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* menjadikan empat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dengan hubungan sebab akibat.

Rumah sakit setidaknya harus memiliki standar kinerja yang diterapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapainya. Dari berbagai metode pengukuran kinerja diharapkan mampu menghasilkan penilaian kinerja yang akurat, efisien dan dapat menghasilkan informasi yang menyeluruh untuk kepentingan kemajuan perusahaan. Sejak Rumah Sakit berdiri, pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metode

tradisional yaitu pengukuran kinerja analisis rasio keuangan saja. Karena tuntutan kenaikan tipe Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI menjadi Tipe C, Tahun 2015 rumah sakit mencoba untuk menetapkan pertama kali metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerjanya. Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* menjadi faktor penting untuk kepentingan peningkatan akreditasi rumah sakit, selain untuk kepentingan itu pengukuran kinerja secara tradisional atau dengan kinerja keuangan saja dianggap hanya memberikan informasi kepada manajemen untuk membentuk strategi jangka pendek. Sehingga *Balanced scorecard* dianggap dapat memberikan pengukuran kinerja yang lengkap karna terdiri dari beberapa prespektif dan dapat memberikan informasi yang lebih menyeluruh kepada manajemen sehingga dapat disusun strategi keberhasilan rumah sakit dalam jangka panjang.

Pada tahun 2015 pihak Rumah Sakit berencana untuk menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja Rumah Sakit, namun sampai saat ini Rumah sakit belum mengimplementasikan penilaian kinerjanya menggunakan *Balanced Scorecard*. Sehingga dalam hal ini pihak manajemen belum memiliki bayangan bagaimana hasil pengukuran kinerja atas kinerja yang telah dihasilkan. Oleh karena itu pihak manajemen kurang memiliki

informasi yang akurat dan lengkap untuk sarana pencapaian tujuan Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI dan kemajuan Rumah Sakit dimasa mendatang.

Rumah sakit Islam Yogyakarta PDHI telah melakukan upaya perbaikan atas komplain masyarakat terkait pelayanan yang diberikan, namun masih cenderung banyak terjadi komplain baik dari pasien maupun keluarga pasien. Lima masalah yang timbul dan dapat menyebabkan berkurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI sehingga berdampak pada pendapatan. Lima masalah ini dikemukakan oleh direktur Rumah Sakit Islam Yogyakarta pada saat forum rapat manajemen yang terselenggara bulan Januari 2016, dan data tersebut berasal dari kuisisioner kritik dan saran yang diberikan kepada pasien atau keluarga pasien setelah pasien melakukan pembayaran. lima masalah utama tersebut yaitu terkait dengan fasilitas, ketidaktepatan waktu visite/praktik dokter, ketidaknyamanan, lama nya waktu pelayanan obat/farmasi, dan pelayanan penyelesaian admin rawat jalan maupun rawat inap yang lama.

Pasien pada umumnya menilai fasilitas dari rumah kurang memadai. Misal, Fasilitas CT-Scan yang disediakan pihak rumah sakit tidak berjalan dengan baik karena CT-Scan tidak dapat digunakan/rusak sehingga harus dirujuk ke

rumah sakit lain untuk kebutuhan CT-Scan. Fasilitas Wifi untuk keluarga pasien dan pasien juga sering bermasalah dan tidak aktif. Hal tersebut seringkali membuat pasien dan keluarga pasien kecewa dengan fasilitas yang sebenarnya tersedia namun, tidak berfungsi dengan baik.

Pada jadwal poli atau pun visite dokter seringkali tidak tepat waktu, sehingga pasien rawat inap yang ingin segera pulang harus menunggu untuk visite dokter padahal waktu visite dokter tidak tentu. Pada pelayanan poliklinik, dokter seringkali terlambat beberapa jam hal tersebut membuat pasien yang ingin kontrol ataupun periksa tidak kuat menahan sakit dan terlalu lama menunggu. Keterlambatan tersebut terjadi dikarenakan terkadang dokter harus melakukan operasi terlebih dahulu baik di Rumah Sakit Islam Yogyakarta atau rumah sakit lain mengingat terbatasnya dokter spesialis tetap. Hal ini akan mempengaruhi aspek penilaian dalam penilaian kinerja *balanced scorecard* terkait dengan persektif pelanggan.

Untuk komplain terkait ketidaknyamanan, menyangkut tentang pelayanan yang didapat. misal perawat atau dokter kurang ramah, kurang cekatan dan dalam menjelaskan sesuatu kurang mendetail. Sehingga keluarga pasien cenderung segan untuk bertanya banyak hal. Hal tersebut disebabkan beban kerja

yang tinggi terhadap tanggung jawab yang diberikan.

Dalam pelayanan penyediaan dan pelayanan obat terdapat banyak komplain, hal tersebut dikarenakan kurangnya SDM pada unit farmasi, sedangkan antrian pasien saat ini tergolong banyak dan dari beberapa poli spesialis. Hal tersebut juga disebabkan resep yang diberikan pada setiap pasien berbeda bahkan banyak terdapat obat racikan. Terkait masalah ini masih dikaji secara *intens*.

Terdapat banyak komplain yang terjadi akibat lamanya pelayanan administrasi. Namun, pelayanan administrasi secara berkala memberikan kemajuan yang signifikan. Kecepatan administrasi ini di pengaruhi beberapa hal bahkan dengan proses serta prosedur yang panjang. Pasien yang dinyatakan BLPL harus menunggu konfirmasi perawat untuk melengkapi berkas rekam medis, terkadang konfirmasi antara perawat pada farmasi dan penetapan biaya berlangsung sangat lama. Sedangkan hal ini akan sangat berpengaruh pada penilaian dalam prespektif bisnis internal dan persektif keuangan. Selain itu terdapat surat kaleng "no name" ditulis oleh karyawan yang mengeluhkan tentang kesejahteraan karyawan di RSIY PDHI.

Dengan adanya permasalahan tersebut maka perusahaan harus mengetahui bagaimana kondisi perusahaan dengan melakukan kinerja yang sesuai

dengan aspek aspek yang terdaat didalam perusahaan jasa seperti Rumah Sakit demi perkembangan dan kemajuan perusahaan.

Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI perlu melakukan penilaian kinerja *balanced Scorecard*, dimana pengukuran yang selama ini di gunakan yaitu rasio keuangan dan standar yang di tetapkan pemerintah tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan hanya menilai dari aspek keuangan saja dengan skala jangka pendek tetapi tidak memperhitungkan harta-harta tak tampak yang dimiliki rumah sakit, sedangkan pada standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit yang berkaitan pelayanan yang diberikan, dengan adanya masalah masalah diatas perlu dilakukan pengukuran dengan metode *balanced scorecard*. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* telah mencakup 4 prespektif yaitu prespektif keuangan, pelanggan, proses Bisnis Internal dan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil dari pengukuran kinerja *Balanced scorecard* pada Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI dapat dijadikan bahan evaluasi yang menyeluruh jika hasil dari pengukuran kinerja dari empat perspektif kurang memuaskan sehingga kinerja dari rumah sakit Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI dapat terus menerus meningkat dan memperbaiki

kinerjanya demi pencapaian tujuan kemajuan rumah sakit dimasa mendatang. Melihat fenomena tersebut diatas, dan diperlukannya implementasi *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Yogyakarta, maka penulis akan menggunakan alternative pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI yang lebih komprehensif, akurat, terukur dikarenakan selama ini pengukuran yang dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI hanya mengacu pada aspek keuangan dan standar yang di tetapkan pemerintah. Meskipun sudah ditetapkan bahwa mulai tahun 2015 penilaian kinerjanya menggunakan *Balanced Scorecard* namun, pihak rumah sakit belum secara *real* melakukan penilaian kinerjanya. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI”

#### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif dengan Pendekatan kuantitatif. Data yang dikumpulkan dianalisis berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2018 di Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI.

Populasi dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan dan jumlah pelanggan bulan Januari tahun 2018 yang berjumlah 12.112 dan 464. Dengan tabel isaac dan micael maka diperoleh sampel pada bulan Februari 2018 untuk karyawan sejumlah 198 responden dan sampel untuk pelanggan 336 responden.

Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis data perusahaan dan penyebaran kuesioner kepada responden, kemudian diukur dengan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif Bisnis Internal dan perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah 1) regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua, ketiga, dan keempat. Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen dengan variabel dependen.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Balanced Scorecard pada kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI (RSIY PDHI) diukur menggunakan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan

dan perkembangan. Adapun hasil dari analisis data implementasi balanced scorecard pada kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI adalah sebagai berikut :

### Prespektif Pelanggan *Customer Satisfaction* (Tingkat kepuasan pelanggan)

Data perspektif pelanggan ini ditinjau dari kuesioner kepuasan pelanggan. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 336 responden pelanggan menghasilkan perhitungan data dengan distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel 18. Ditribusi frekuensi

No	Interval	F	F K	F. Relatif
1	69-82	145	145	0,4315
2	55-68	178	323	0,9613
3	41-54	13	336	1
4	27-40	0	336	1

Oleh hasil distribusi di buatlah tabel kecenderungan skor sebagai berikut:

Tabel 19. Kecenderungan kepuasan pelanggan (diolah dari data primer)

Rentan skor	F	%	Interpretasi
$X \geq 65$	145	43	Sangat Baik
$50 \leq X < 65$	178	53	Baik
$35 \leq X < 50$	13	3	Cukup
$X \leq 35$	0	0	Kurang

Dari tabel di atas menerangkan bahwa X lebih dari atau sama dengan 65 memiliki kriteria sangat baik, bila nilai X kurang dari 65 dan lebih dari 50 maka memiliki kriteria baik, bila nilai X kurang dari 50 dan lebih dari 35 maka memiliki kriteria cukup, dan apabila nilai X kurang

dari atau sama dengan 35 maka memiliki kriteria kurang.

Hasil kuesioner yang dibagikan kepada 316 responden untuk kepuasan pelanggan, hasil tersebut menunjukkan hasil 43 % dengan jawaban sangat puas dengan nilai Baik , 53 % pada kategori puas, 3 % pada kategori tidak puas dan 0% pada kategori sangat tidak puas. Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa prepektif pelanggan dinilai BAIK.

### Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi strategi, dan segala inisiasi perusahaan untuk memperbaiki laba perusahaan. Berikut adalah tabel laba rugi keuangan RSIY PDHI tahun 2016-2017.

Tabel 21. Data Empat Rasio Keuangan

Indikator	Tahun 2016	Tahun 2017	Ideal	Intrepretasi
<i>NPM (%)</i>	11	13	Naik	Baik
<i>ROI (%)</i>	7,6	8,8	Naik	Baik
<i>RE (%)</i>	82	83	Turun	Kurang efisien
<i>Tingkat efektifitas (%)</i>	123	117	Naik	kurang efektif

Tabel 21. merupakan hasil perhitungan dari indikator empat rasio keuangan dan akan dijelaskan sebagai berikut :

### Net Profit Margin (NPM)

Rasio net profit margin menunjukkan nilai relatif antara keuntungan setelah bunga dan pajak dengan total penjualan (Gaspers Vincent, 2002: 43). Rasio NPM dihitung dengan membagi nilai laba setelah bunga dan pajak dengan total pendapatan yaitu untuk tahun 2016 1.726.113.437 di bagi 8.126.856.908 dan pada tahun 2017 yaitu 1.996.537.550 dibagi 9.768.443.200 setelah itu hasilnya dipersersenkan. Nilai NPM memiliki kriteria baik apabila mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. Pada tabel 20. menunjukkan nilai NPM atau nilai laba dibagi penjualan pada tahun 2016 adalah 11% dan 2017 sebesar 13%, yang artinya laba bersih dibanding penjualan mengalami kenaikan 2% dari tahun sebelumnya, maka nilai NPM dinilai BAIK. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar laba maka nilai NPM pun semakin besar dan akan bertambah tiap tahunnya.

### Return On Investment (ROI)

Rasio ROI ini dihitung dengan membagi laba bersih dengan total aset (Gaspers Vincent, 2002: 43). Nilai ROI memiliki kriteria baik apabila mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya, begitupun sebaliknya apabila nilai rasio ROI mengalami penurunan maka nilai ROI dinilai tidak baik. Dari data yang diolah dan menghasilkan tabel 19. Rasio ROI atau laba bersih dibanding dengan total aset pada tahun 2016 adalah sebesar 7,6% dan pada

tahun 2017 sebesar 8,8%, sehingga nilai laba bersih dibanding total aset mengalami kenaikan sebesar 1,2% maka Rasio ROI dinilai BAIK karena adanya peningkatan dari tahun 2016 ke tahun 2017. Dari hasil tersebut maka semakin besar laba maka akan semakin besar pula nilai ROI nya .

### **(Ratio Efisiensi) RE**

Tingkat efisiensi ini didapatkan dengan membagikan realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan dibagi realisasi pendapatan dan dikalikan 100% (Halim Abdul, 2007: 234). Nilai RE memiliki kriteria baik apabila mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Untuk penilaian RE Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI ini menunjukkan hasil 82% pada tahun 2016 dan 83% pada tahun 2017. Sehingga nilai biaya di bandingkan dengan pendapatan meningkat dari tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 1%. Hasil tersebut dinilai kurang baik karena ukuran idealnya dikatakan baik karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Nilai RE semakin efisien, apabila pendapatan semakin meningkat tiap tahunnya.

### **Tingkat Efektifitas**

Tingkat efektifitas ini adalah rasio untuk mengukur tingkat efektifitas kinerja keuangan (Mahsun Muhammad, 2013: 187). Untuk menghitung tingkat efektifitas ini dihitung dari membagi realisasi

pendapatan dibagi target pendapatan. Tingkat efektifitas memiliki kriteria yang semakin baik apa bila lebih dari 100%, atau disesuaikan dengan tabel efektifitas. Tingkat efektifitas kinerja keuangan RSIY PDHI menunjukkan hasil 123% pada tahun 2016 dan 117% pada tahun 2017. Interpretasi dari hasil tersebut mengalami penurunan sebesar 6%. Maka nilai realisasi dibandingkan dengan target pendapatan mengalami penurunan sebesar 6% dari tahun lalu. hal tersebut menunjukkan kurang efektif. Karena semakin turun maka nilai keefektifitasnya kurang baik. Nilai efektifitas semakin baik apabila pendapatan meningkat dan melebihi dari target pendapatan.

### **Perspektif Bisnis Internal.**

Penilaian kinerja pada perspektif Bisnis Internal ini di lihat dari indikator pelayanan Rumah sakit, dihitung menggunakan rasio standar DEPKES (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/ Menkes/ Per/ VII/ 2011).

Tabel 22. data rasio menurut standar DEPKES

<b>Indikator</b>	<b>Tahun</b>	<b>Rat</b>	<b>STAN</b>
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>DAR</b>
			<b>DEPK</b>
			<b>ES</b>
<b>BOR</b>	64%	68%	60-85%
<b>AVLOS</b>	4	3	6-9 HARI

<b>TOI</b>	2	2	2	1-3
				<b>HARI</b>
<b>NDR</b>	21‰	20‰	20,5‰	< 25%
<b>GDR</b>	40‰	39‰	39,5‰	< 45%

Dari tabel 22. diatas menunjukkan bahwa hasil dari tahun 2016 dan 2017 menunjukkan hasil yang ideal sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Penjelasan dari tabel 22. adalah sebagai berikut :

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

Untuk menghitung nilai BOR dihitung dari pembagian jumlah hari perawatan dibagi jumlah tempat tidur yang dikalikan dengan jumlah hari dalam satuan waktu dan hasilnya dikalikan 100%.

Nilai BOR dikatakan ideal apabila memiliki nilai antara 60-85%. Apabila kurang dari 60% maka dinilai tidak ideal begitupun apabila lebih dari 85% BOR juga dinilai tidak ideal. Hasil dari Penilaian pada tabel.15 memiliki nilai 64% pada tahun 2016 dan 68% pada tahun 2017, maka nilai BOR nya adalah IDEAL. Maka untuk mengidealkan nilai BOR maka jumlah hari perawatan harus sebanding dengan jumlah tempat tidur yang ada.

#### **AvLOS (*Average Length of Stay*)**

Untuk menghitung nilai AvLOS maka di hitung dari pembagian jumlah hari perawatan Rumah Sakit dibagi dengan Jumlah Pasien, dari perhitungan pada tabel

22. nilai AvLOS menghasilkan rata-rata lama dirawat seorang pasien adalah 4 pada tahun 2016 dan 3 pada tahun 2017. Nilai tersebut memiliki kriteria CUKUP IDEAL karena idealnya adalah 6-9 hari, apabila kurang dari 6 hari dinilai cukup ideal dan apabila lebih dari 9 hari maka dinilai tidak ideal. Untuk mengidealkan nilai Avlos maka jumlah hari perawatan harus sebanding dengan jumlah pasien.

#### **TOI (*Turn Over Internal*)**

Nilai ideal tempat tidur kosong adalah sekitar 1-3 hari. Apabila nilai TOI menghasilkan lebih dari 3 hari maka nilai TOI memiliki kriteria Tidak ideal. Untuk mengitung nilai TOI yaitu dengan cara membagikan antara jumlah tempat tidur yang dikalikan dengan jumlah hari hasilnya dikurang hari perawatan, kemudian dibagi dengan jumlah pasien keluar. Pada tabel 22. didapatkan nilai TOI adalah 2 hari pada tahun 2016 dan 2 hari pada tahun 2017, maka nilai TOI RSIY PDHI tersebut memiliki kriteria IDEAL. Nilai TOI dikatakan ideal antara 1 sampai dengan 3 hari. Untuk mengidealkan nilai TOI ini maka jumlah kekosongan tempat tidur harus diminimalkan.

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

Untuk perhitungan NDR ini, di dapat dengan cara membagi jumlah total pasien mati >48 jam dibagi dengan jumlah pasien keluar dikali 1000%, nilai NDR tidak

lebih dari 25/1000, apabila lebih maka NDR di anggap tidak ideal. Menurut tabel 22. NDR tahun 2016 adalah 21% dan 2017 adalah 20%, maka NDR RSIY PDHI dinilai IDEAL. Untuk mengidealkan nilai NDR pasien yang sembuh harus lebih banyak dibandingkan dengan pasien yang mati >48 jam.

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

Untuk menghitung GDR, menggunakan rumus pembagian antara jumlah pasien mati seluruhnya di bagi dengan jumlah pasien keluar dikali dengan 1000. Dari tabel 22. Didapatkan nilai GDR adalah 40% pada tahun 2016 dan 39% pada tahun 2017. Maka nilai GDR tersebut memiliki kriteria IDEAL, dikarenakan nilai GDR dianggap ideal apabila nilai GDR kurang dari 45. Untuk mengidealkan nilai GDR maka total pasien yang keluar sembuh harus lebih besar dan meningkat dibandingkan dengan pasien yang mati.

### **Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tabel data karyawan sebagai sumber perhitungan retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan dan tingkat produktifitas karyawan.

Tabel 23. Sumber perhitungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

	2016	2017
<b>Jumlah Karyawan</b>	282	464

<b>Karyawan keluar</b>	12	22
<b>karyawan dilatih</b>	110	210
<b>Laba Operasi</b>	1.726.113.	1.996.537.6
	437	50

Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilihat melalui:

### **Retensi karyawan**

Tingkat retensi karyawan ini dihitung menggunakan rumus yaitu jumlah karyawan keluar dibagi dengan jumlah karyawan dikali 100%. Pada tahun 2016 jumlah karyawan tahun lalu yang keluar adalah 12 dan jumlah karyawan pada saat itu 282. Maka  $12/282 \times 100\% = 4,2\%$  sedangkan tahun 2017 jumlah karyawan yang keluar adalah 22 orang, dengan jumlah karyawan 464 maka,  $22/464 \times 100\% = 4,8\%$ . Sehingga dari hasil perhitungan tersebut retensi karyawan dinilai kurang baik. Karena mengalami kenaikan prosentase.

### **Tingkat pelatihan karyawan**

Untuk tingkat pelatihan karyawan dihitung dengan rumus yaitu jumlah pasien yang dilatih atau di diklat dibagi dengan jumlah karyawan dan dikalikan 100%. Untuk tahun 2016 jumlah karyawan yang dilatih adalah 110 dibagi jumlah karyawan 282 dikali 100% hasilnya adalah 39%. Sedangkan pada tahun 2017 jumlah karyawan yang di latih adalah 210 karyawan dengan jumlah karyawan 464

dikali 100%, hasil dari perhitungan tersebut adalah 45%. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat pelatihan karyawan mengalami peningkatan sehingga untuk tingkat pelatiha karyawan ini dinilai BAIK.

### **Tingkat produktifitas karyawan**

Untuk tingkat produktifitas karyawan rumah sakit islam PDHI ini dihitung dengan rumus yaitu laba operasi dibagi dengan jumlah karyawan dan dikalikan 100% untuk laba tahun 2016 adalah Rp.1,726,113,437 dengan jumlah karyawan 282. Maka hasilnya adalah 61,2 % sedangkan untuk tahun 2017 jumlah laba operasi nya adalah Rp.1,996,537,550 dikalikan 100% maka hasilnya adalah 65% , htingkat produktifitas karyawan tersebut mengalami peningkatan, sehingga tingkat produktifitas karyawan ini dinilai BAIK.

### **Kepuasan karyawan**

Untuk kepuasan karyawan ini di nilai dengan penyebaran kuesioner dengan 198 responden dan hasilnya dihitung menggunakan spss 16 dan di nilai dengan tabel kecenderungan. Hasil dari perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 336 responden pelanggan menghasilkan perhitungan data dengan distribusi frekuensi sebagai berikut :

Tabel 24. Distribusi Frekuensi

No	Nilai Interval	F	F. K	F. Relatif
1	58-67	64	64	0,3232
2	41-49	108	172	0,8686
3	32-40	26	198	1
4	22-31	0	198	1

sedangkan dengan tabel kecenderungan skor sebagai berikut:

Tabel 25. Nilai kecenderungan kepuasan karyawan

Rentan skor	F	%	Interpreta si
$X \geq 58,5$	64	32	Sangat Baik
$45 \leq X < 58,5$	108	55	Baik
$31,5 \leq X < 45$	26	13	Cukup
$X \leq 31,5$	0	0	Kurang

Dari tabel 22. dan gambar 5. diagram tersebut nilai kecenderungan dari jawaban atas kuesioner dari karyawan pada kategori sangat puas 32% , puas 55 % , dan untuk jawaban tidak puas sebesar 13%. Sedangkan untuk kategori sangat tidak puas adala 0%. Sehingga dari data tersebut dapat disipulkan bahwa kepuasan karyawan atas perspektif karyawan termasuk BAIK.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian Implementasi *Balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Perspektif pelanggan menunjukkan hasil baik dengan kategori puas, perspektif

keuangan menunjukkan hasil NPM dan ROI menunjukkan hasil baik namun rasio efektifitas dan efisiensi menunjukkan hasil yang kurang baik, perspektif Bisnis Internal dikur dengan rasio pelayanan mutu menunjukkan nilai BOR, TOI, NDR, dan GDR baik sedangkan nilai Avlos kurang baik. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur menggunakan empat indikator menunjukkan nilai produktivitas, pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan menunjukkan nilai baik sedangkan untuk retensi karyawan kurang baik.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang telah diuraikan di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak rumah sakit islam yogyakarta PDHI yaitu:

1. RSIY PDHI Yogyakarta perlu memberikan sarana dan prasarana yang lebih baik untuk peningkatan kinerja karyawan dan sarana prasarana yang terupdate bagi pelayanan RSIY PDHI Yogyakarta, perhatian rumah sakit dalam hal saran/usulan dari karyawan agar pihak rumah sakit dapat mempertahankan karyawan yang berkompeten.
2. Dalam kesempatan berkarier, Rumah sakit perlu memberikan peluang bagi karyawan untuk pelatihan dan mengupdate jenjang Pendidikan.
3. Berkaitan dengan hal tersebut karyawan RSIY PDHI Yogyakarta akan mendapatkan ilmu dan skill yang terupdate, Sehingga dapat tercipta kinerja karyawan yang mumpuni.
3. Dalam hal sistem penggajian RSIY PDHI Yogyakarta perlu memperbaiki sistem penggajian, bonus, reward, dan tingkat keselamatan kerja dengan transparan, sehingga karyawan merasa puas.
4. Sebaiknya Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI perlu memperbaiki Fasilitas Kamar atau Ruangan, sehingga pasien merasa nyaman dan lebih memilih RSIY PDHI sebagai tempat penyembuhan.
5. pihak manajemen RSIY PDHI Yogyakarta perlu mengevaluasi kritik dan saran dari pelanggan supaya rumah sakit mengerti apa yang di butuhkan oleh pelanggan.
6. Rumah sakit diharapkan mempertahankan kepuasan pelanggan karena dengan pelanggan merasa puas maka akan menjadi media promosi yang gratis karena jika ada sanak saudara yang sakit akan langsung dirujuk ke rumah sakit ini.
7. Berdasarkan hasil implementasi pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* diharapkan rumah sakit dapat meningkatkan indikator kinerja yang

masih berada pada tingkat “Kurang Baik”

## DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim, dkk,. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Muhamad Mahsun. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta BPFE.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011).

Sri Lestari. 2016. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong tahun 2013 dan 2014*. Skripsi.

Vincent Gaspers. (2002). *Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.