ANALISIS *BALANCED SCORECARD* PADA RSUP X PALEMBANG

Aries Veronica

Karnold A. Siahaan

ABSTRACT

This study purpose analyzed in applied of balanced scorecard at RSUP X Palembang. Beside compare the dimension method through the traditional approach by the balanced scorecard. The research has done at RSUP X in palembang with using the seconder data on 2011-2012. Balanced scorecard as the main system of management strategy has four superiors, namely : motivated personal to think and act the strategy will be carry to aim the company to the future. Based on the demension of four perspectives are look like that the first place is installation of the treatment stay has best method, the second place is installation of the children health treatment stay, the third place is obstetrics, the fourth place is the installation of surgery treatment stay, the fifth is the installation of non surgery treatment stay and the last one is the installation of intensive treatment stay. The hospital RSUP X Palembang will be the best hospital in south sumatera which has to rise are : Human resources, sorrounding, safety/quietude, attendance, purity, rooms for the patient, parking place, buildings, rules of the proper conduct for the visitors, facility of equipments (bed, bathroom, air circulation etc).

***Key words** : balanced scorecard, perspective, performance*

A. PENDAHULUAN

Selama ini pengukuran kinerja yang biasa digunakan oleh banyak perusahaan pada umumnya hanya menitikberatkan pada aspek keuangan sebagai pengukuran kinerja perusahaan, karena data yang digunakan untuk pengukuran mudah diperoleh melalui laporan keuangan dan ukurannya pun jelas, apabila perusahaan tersebut berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi maka perusahaan tersebut akan dinilai berhasil (Mirza 2001).

Berdasarkan situasi dan kondisi pada masa revolusi informasi maka dibutuhkan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja perusahaan. Sering menyampingkan sudut pandang yang lain yang tidak kalah pentingnya seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, perkembangan perusahaan dan karyawan. Apabila unsur-unsur tersebut terus dijalankan dan dikembangkan maka akan tercipta suatu *competitive advantage* yang kuat.

Mengingat keterbatasan laporan keuangan yang hanya menjadi tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan dengan berdasarkan laba yang diperoleh yang tidak mampu mengukur harta tidak berwujud dan harta intelektual, maka dibutuhkan suatu metode atau cara pengukuran yang *relative* sempurna, yang mampu memenuhi kebutuhan informasi untuk pencapaian tujuan perusahaan untuk jangka panjang. Oleh sebab itu diciptakanlah suatu sistem pengukuran kinerja melalui suatu proyek riset oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dengan sistem yang disebut *balanced scorecard*.

Balanced scorecard menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki empat keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan, menghasilkan *total bussines plan* yang komprehensif yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang, menghasilkan *total bussines plan* yang koheren yang menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi dan dapat meningkatkan komitmen personel dalam pengimplementasian rencana tersebut dan menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur (Tunggal 2000).

Perkembangan ekonomi dan dunia usaha telah menimbulkan persaingan yang makin tajam, demikian halnya dengan industri pelayanan kesehatan sebagai dampak kemajuan teknologi bidang kesehatan menuntut pembiayaan dan investasi yang sangat mahal, sementara itu kemampuan pemerintah dalam membiayai pelayanan kesehatan masyarakat dananya semakin terbatas. Oleh karena itu perlu memberikan otonomi dengan ruang gerak yang lebih leluasa bagi rumah sakit dan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, sekaligus diharapkan rumah sakit dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih baik.

Disamping itu rumah sakit juga diharapkan dapat menggali dan melakukan pemupukan sumber dana secara lebih mandiri untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya. Dalam rangka upaya tersebut perlu dilakukan penataan kembali secara administratif maupun dalam pengelolaan keuangan, agar kekayaan negara yang tertanam di rumah sakit dapat dipergunakan secara lebih optimal.

Rumah Sakit X Palembang adalah salah satu rumah sakit terbesar di Sumatera Selatan. Sebagai salah satu upaya agar rumah sakit dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, maka rumah sakit perlu diberi status yang beriorentasi kepada usaha pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan status rumah sakit dari Perjan menjadi Badan Layanan Umum tentunya membawa pergeseran paradigma, rumah sakit dihadapkan pada kemungkinan untuk kemudian menjadi mandiri dalam hal pembiayaan kegiatan rumah sakit, hal ini membuat rumah sakit lebih memfokuskan diri pada masalah keuangan. Perubahan Perjan menjadi BLU mengarahkan rumah sakit untuk lebih memfokuskan diri pada kualitas dan cakupan pelayanan disamping juga tetap konsentrasi pada kondisi keuangan.

Kenyataan diatas menuntut manajemen rumah sakit untuk memiliki alat pengukuran kinerja yang lebih komplek, yang bukan hanya mengukur kegiatan operasional unit-unit didalamnya dalam sisi keuangan saja, tetapi juga dalam beberapa perspektif yang lebih komprehensif. Disinilah *Balanced scorecard* diperlukan sebagai alat penyeimbang usaha dan perhatian manajemen ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Bahkan *balanced scorecard* juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja unit-unit dalam suatu organisasi sehingga top manajemen dari suatu organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat terhadap suatu unit tertentu dalam organisasi.

Sebagai tempat untuk diterapkannya metode *balanced scorecard* ini maka penulis memilih RSUP X Palembang sebagai tempat untuk diterapkannya *balanced scorecard*. RSUP X Palembang sebagai salah satu jenis Badan Layanan Umum merupakan ujung

tombak dalam pembangunan kesehatan masyarakat. Namun tak sedikit keluhan selama ini diarahkan pada kualitas pelayanan rumah sakit dinilai masih rendah. Ini terutama pada rumah sakit daerah atau rumah sakit milik pemerintah, yang kemampuan sumber daya manusianya masih rendah.

Salah satu cara memberikan kepuasan kepada konsumen adalah dengan memberikan pelayanan yang baik kepada mereka, khususnya pada bidang jasa. Kepuasan maupun ketidakpuasan pasien menjadi topik hangat dibicarakan dewasa ini, kepuasan pasien ditentukan dengan kualitas jasa yang diterima pasien sehingga pelayanan yang memuaskan sangat diharapkan oleh pasien. Mengacu pada penelitian Prihananto (2005), Azmi (2006), Handayani (2011), oleh sebab itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisismengetahu bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada RSUP X Palembang

B. KERANGKA TEORITIS

Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:10) defenisi penilaian kinerja adalah : "Penentuan secara periodik *efektivitas* operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan pada dasarnya dioperasikan oleh seluruh sumber daya manusia maka peniaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi."

Pengertian *Balanced scorecard*

Menurut Mirza (2001:12) *Balanced scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu: 1). Kartu skor (*scorecard*), 2). Berimbang (*balanced*). *Balanced scorecard* merupakan: "Hasil dari suatu proses atas bawah *(top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari unit usaha misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata".

Balanced scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan, *professor* dari *Harvard Business School*, dan David P. Norton, direktur *riset* kantor akuntan public KPMG. Keduanya berasal dari U.S.A pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan public KPMG di U.S.A yang dipimpin oleh David P. Norton dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Menurut Mirza (2001:16) *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke-empat perspektif : keuangan*, customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard,* kinerja keuangan yang dihasilkan eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customer.*

Lima langkah dalam membangun suatu *balanced scorecard* menurut Tunggal (2000:17) adalah : a) Mengembangkan tujuan atau sasaran *(goal*) dan tolak ukur *(measure*) untuk variabel kinerja keuangan yang terkait; b) Mengembangkan tujuan dan tolak ukur untuk variabel kinerja pelanggan yang kritikal; c) Mengembangkan tujuan dan tolak ukur untuk variabel kinerja proses internal bisnis yang kritikal; d) Mengembangkan tujuan dan tolak ukur untuk variabel kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yang kritikal; e) Menggunakan *balanced scorecard* untuk mengkomunikasikan strategi.

Aspek- aspek yang diukur dalam *balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001:241) pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard* memiiki 4 perspektif yang harus digunakan untuk pengambilan keputusan manajemen untuk visi dalam jangka pendek dan jangka panjang, adapun 4 perspektif tersebut adalah :

1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional laporan keuangan merupakan *indicator histories agregatif* yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan penilaian pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001:31-32) yaitu : *Growth, Sustain, dan harvest.*

2. Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (2001:63) perspektif pelanggan memiliki 2 kelompok pengukuran yaitu : a) Customer Care; b) Customer Value Propotition

a. Customer Core Measurement adalah memiliki beberapa komponen yaitu : *1) Market Share; 2) Customer Retention;* 3) *Customer Acquisition; 4) Customer Satisfication; 5) Customer Profitability*

b. Customer Value Proposition didasarkan pada atribut sebagai berikut :1) *Product/service attribute; 2) Customer relationship; 3) Image relationship*

3. Perspektif Internal Bisnis

Menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001:96) proses bisnis internal terbagi dalam proses inovasi dan proses bisnis

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton dalam Mulyadi (2001:110) mengungkapkan 3 kategori untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu : a) Kapabilitas Pekerja; b) Retensi Pekerja; c) Produktivitas Pekerja.

Faktor Pemicu Perusahaan untuk Menerapkan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:14) *balanced scorecard* merupakan alat ukur kontemporer. Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini : 1) Lingkungan bisnis yang *kompetitif* dan turbulen; 2) Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Rumah Sakit

Peran strategis rumah sakit dalam suatu sistem kesehatan telah diketahui sejak diperkenalkannya lembaga rumah sakit. Sejak itu perkembangan rumah sakit di indonesia semakin melaju dengan didirikannya rumah sakit militer, rumah sakit umum dan rumah sakit jiwa di berbagai kota besar di Indonesia. Pada dasarnya pelayanan rumah sakit adalah pelayanan jasa yang bersifat sosial. Namun demikian tidak dapat dilepaskan dari faktor-

faktor yang prinsip ekonomi. Dengan kata lain rumah sakit adalah perpaduan antara pelayanan sosial dan prinsip penerapan ekonomi.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam rumah sakit seharusnya memiliki alat pengukuran kinerja yang lebih komplek, yang bukan hanya mengukur kegiatan operasional unit-unit didalamnya dalam sisi keuangan saja, tetapi juga dalam beberapa perspektf yang lebih komprehensif.

Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:18) keunggulan *balanced scorecard* adalah : a) Komprehensif; b) Koheren; c) Seimbang; d) *Balanced scorecard* mengukur sasaran *strategic* yang sulit untuk diukur.

Menurut Wahyuni dkk (2004:21) *balanced scorecard* mempunyai kelemahan antara lain : 1). *Balanced scorecard* tidak terbatas dari permainan (*gaming* 0 yang dilakukanuntuk mencapai target kinerja yang diinginkan. Masalah ketepatan waktu pengiriman merupakan sebuah contoh potensial untuk memotivasi permainan *(gaming*); 2). Pemilihan ukuran yang tepat pada *balanced scorecard*, ketersediaan datayang *valid* dan dapat di percaya serta konsekuensi yang diharapkan dari cara pencapaian target kinerja, merupakan masalah yang harus diselesaikan.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Data yang digunakan penulis bersumber dari data sekunder. Data yang digunakan tahun 2012. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara, dokumentasi dan kuisioner, sedangkan teknik analisis data mengunakan teknik deskriptif kuantitatif.

D. PEMBAHASAN

Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja rumah sakit dalam perspektif pelanggan dibagi menjadi beberapa pengukuran, yaitu tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pertumbuhan pelanggan dan tingkat komplain pelanggan. Dari ketiga pengukuran tersebut, penulis kemudian menentukan rangking dari masing-masing instalasi dalam perspektif pelanggan. Penentuan rangking dengan menggunakan data ordinal dengan kriteria yaitu : peringkat 1 mendapat skor 6 dan peringkat terakhir mendapat skor 1.

Perspektif Pelanggan menilai kinerja rumah sakit melalui sudut pandang kepuasan pasien sebagai pelanggan terhadap pelayanan dan falisitas rumah sakit. Jumlah komplain pasien terbanyak adalah instalasi kebidanan dikarenakan kurang lengkap sarana dan prasarana pendukung dan penanganan pasien kurang tanggap, Irna utama mendapat peringkat kedua setelah irna kebidanan, bahkan irna utama mendapat jumlah komplain yang lebih banyak dibanding irna intensif, anak dan bedah.

Kalau dilihat dari nilai tingkat kepuasan pasien, tingkat komplain yang tinggi yang diperoleh irna utama menunjukkan bahwa ada keterkaitannya antara tingkat pendidikan dan tingkat tuntutan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang kurang baik, jumlah komplain yang terendah adalah irna intensif dengan tanpa kompalin karena pasiennya merasa puas karena di irna intensif pelayanan lebih diutamakan dan sarana dan prasarana pendukung lebih lengkap.

Komplain pasien merupakan salah satu dasar pengukuran perspektif pelanggan. Jumlah komplain yang tinggi menunjukkan rendahnya nilai perspektif pelanggan. Dari data yang diperoleh, jumlah komplain pasien terbanyak adalah Instalasi Kebidanan dengan jumlah komplain sebanyak 20 buah karena di instalasi kebidanan kurang lengkap sarana dan prasarana pendukung dan penanganan pasien kurang tanggap, dan yang terendah adalah Irna Intensif dengan tanpa komplain karena di Irna Intensif pelayanan lebih diutamakan dan sarana dan prasarana pendukung lebih lengkap.

Dari ketiga pengukuran dalam perspektif pelanggan maka dapat ditarik kesimpulan melalui penilaian berdasarkan rangking pada tabel 1 berikut :

TABEL 1
Pengukuran Perspektif Pelanggan Perinstalasi
Tahun 2012

Instalasi	Instalasi Rawat Inap					
	Utama	Kebidanan	Anak	Bedah	Non Bedah	Intensif
Tingkat Kepuasan Pasien	6	4	2	5	3	1
Tingkat Pertumbuhan Pasien	6	2	5	4	3	1
Jumlah Komplain Pasien	3	1	4	5	2	6
Total	15	7	11	14	8	8

Pengukuran diatas diambil berdasarkan penentuan skor dengan skala likert. Didalam pengukuran perspektif pelanggan, penulis menetapkan tiga macam pengukuran yaitu tingkat kepuasan pasien, pertumbuhan pasien dan jumlah komplain pasien. Hasil penelitian dari masing-masing pengukuran menghasilkan nilai pengukuran masing-masing instalasi, tabel diatas merupakan rangking yang didasarkan atas nilai pengukuran masing-masing instalasi tersebut. Nilai yang terbaik dari suatu pengukuran mendapat bobot 6, dan nilai yang buruk mendapat bobot 1.

Dari ketiga pengukuran dalam perspektif pelanggan, Irna Utama menunjukkan posisi yang paling baik pada perspektif ini, disusul oleh Instalasi Bedah, diposisi ketiga yaitu Anak, diposisi keempat adalah Irna Intensif dan Non Bedah dan yang terakhir adalah Irna Kebidanan. Dari keterangan diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja di Irna Utama lebih baik dibandingkan di Irna-irna lainnya.

Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja suatu organisasi dari sudut pandang keuangan adalah pengukuran yang paling umum digunakan, keadaan keuangan dianggap merupakan tolok ukur yang paling dapat dipercaya untuk menilai maju mundurnya kinerja perusahaan. Perspektif keuangan dalam jangka pendek memang merupakan indikator yang paling jelas untuk menilai kinerja perusahaan, namun ada faktor-faktor lain yang sangat mempengaruhi keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Popularitas penggunaan tolok ukur keuangan sebagai pengukuran kinerja membuat banyak formula yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja keuangan yang lazim digunakan adalah Analisis Laporan Keuangan yang terdiri dari : analisis likuiditas, analisis solvabilitas dan analisis rentabilitas. Analisis likuiditas adalah

analisis yang mengukur sejauh mana asset-asset yang *likuid* dapat menutupi kewajiban lancar yang dimiliki perusahaan.

Analisis Solvabilitas adalah analisis yang menilai sejauhmana seluruh asset perusahaan dapat menutupi seluruh hutang yang dimiliki perusahaan. Analisis rentabilitas adalah analisis untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba.

Didalam model analisis laporan keuangan terdapat pengukuran rasio likuiditas dan solvabilitas. Pengukuran tersebut efektif untuk menilai posisi keuangan suatu perusahaan. Dalam hal ini penulis tidak menggunakan rasio likuiditas dan solvabilitas dalam analisis perspektif keuangan, karena analisis *balanced scorecard* yang dilakukan oleh penulis difokuskan pada instalasi-instalasi rawat inap.

Perhitungan rasio likuiditas dan solvabilitas menilai bagian-bagian dari neraca perusahaan seperti Kas, Piutang, Aktiva lancar, Hutang dan ekuitas. Instalasi-instalasi didalam rumah sakit tidak memiliki kebijakan dalam pengelolaan kas dan piutang. Sistem pengadaan barang dipusatkan pada satu pintu yaitu tim pengadaan barang sehingga hutang tidak dapat dibebankan ke dalam suatu instalasi pelayanan.

Dengan praktek bisnis yang pengelolaannya tidak sepenuhnya diserahkan kepada instalasi menyebabkan tidak semua model pengukuran kinerja dapat diterapkan pada pengukuran kinerja instalasi. Dari berbagai formula yang dapat digunakan, penulis akan mengukur kinerja keuangan rumah sakit berdasarkan tiga macam analisis keuangan yaitu :
Perhitungan laba-rugi tiap-tiap instalasi rawat inap. Perhitungan laba-rugi ini penting untuk melihat apakah suatu instalasi mampu menghasilkan laba, karena secara umum RSUP X sebagai instansi pemerintah mengalami defisit selama masa operasionalnya. Pengukuran laba-rugi perinstalasi untuk melihat apakah ada instalasi yang ternyata mendapatkan laba.
Tingkat Efisiensi. Disini penulis akan mengukur perbandingan antara peningkatan pendapatan antara tahun berjalan dengan tahun lalu dibandingkan dengan peningkatan biaya antara tahun berjalan dengan tahun lalu. Apabila peningkatan biaya antara tahun berjalan dengan tahun lalu lebih lebih tinggi dari peningkatan pendapatan antara tahun berjalan dengan tahun lalu, maka tingkat efisiensi menunjukkan persentase dibawah 100 %. Nilai perhitungan kurang dari 100% menunjukkan bahwa suatu instalasi tidak mampu mencapai tingkat efisiensi, hal tersebut perlu dicermati oleh manajemen karena praktek bisnis yang tidak efisien tersebut akan terus menyumbangkan nilai defisit yang semakin tinggi bagi rumah sakit.
Return on Investment, yaitu pengukuran keuangan untuk menilai persentase pengembalian belanja investasi yang diperoleh dari laba operasional masing-masing instalasi rawat inap.
Dari pengukuran dalam perspektif keuangan maka dapat ditarik kesimpulan melalui penilaian berdasarkan rangking berikut:

TABEL 2
Pengukuran Perspektif Keuangan Perinstalasi
Tahun 2012

Instalasi	Instalasi Rawat Inap					
	Utama	Kebidanan	Anak	Bedah	Non Bedah	Intensif
Laba rugi	5	4	3	2	1	6
ROI	6	2	4	5	1	3
Tingkat Efisiensi	6	4	2	1	3	5
Total	**17**	**10**	**9**	**8**	**5**	**14**

Pada perspektif keuangan, Irna utama memiliki nilai yang paling tinggi dibanding lima instalasi lainnya. Irna Utama memiliki tingkat ROI dan tingkat efisiensi yang paling tinggi sementara pada pengukuran laba rugi Irna utama memiliki nilai laba rugi yang lebih rendah dibanding Irna Intensif. Pengukuran Perspektif keuangan yang terendah adalah Instalasi non Bedah dewasa. Non Bedah dewasa memiliki nilai ROI dan laba rugi yang paling rendah. Kesimpulan secara umum bila dilihat dari perspektif keuangan bahwa irna utama memiliki nilai yang tinggi dari instalasi lainnya.

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran yang oleh Kaplan dan Norton dijadikan sebagai salah satu unsur dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dimaksudkan untuk mendorong agar perusahaan dapat menjadi suatu organisasi belajar *(learning organization)* sehingga mampu tumbuh dan berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis yang bergerak cepat dan dinamis. Kinerja dari aspek pertumbuhan dapat diukur dengan menggunakan tolak ukur, yaitu berdasarkan tingkat kapabilitas pekerja atau pengembangan sumber daya manusia.

Dalam penelitian yang dilakukan, ada 3 hal yang dianggap dapat digunakan untuk mengukur tingkat pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu 1) Kepuasan karyawan, 2) Program pendidikan dan pelatihan, 3) Program *reward* dan penyegaran. Kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. SDM adalah *asset* yang paling menentukan keberlangsungan hidup perusahaan. Kepuasan karyawan akan meningkatan produktivitas kerja. Untuk menilai tingkat kepuasan karyawan, penulis memberikan kuisioner kepada para karyawan di instalasi-instalasi rawat inap. Dari ketiga pengukuran dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka dapat ditarik kesimpulan melalui penilaian berdasarkan rangking pada Tabel 3 berikut

TABEL 3
Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perinstalasi Tahun 2012

Instalasi	Instalasi Rawat Inap					
	Utama	Kebidanan	Anak	Bedah	Non Bedah	Intensif
Tingkat Kepuasan Karyawan	4	2	5	6	3	1
Program Pendidikan dan Pelatihan	2	5	6	1	3	4
Program Reward dan Penyegaran	-	-	-	-	-	-
Total	6	7	11	7	6	5

Berdasarkan data ordinal yang diberi skor diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian tertinggi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Instalasi anak, dimana dalam pengukuran program pendidikan Instalasi anak mencapai nilai tertinggi dan Tingkat kepuasan karyawan berada pada posisi kedua setelah bedah. Tingginya kepuasan terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan oleh Irna anak dikarenakan kita bisa belajar sabar watak anak-anak dan kita bisa berprilaku sebagai orang tua dari anak-anak.

Perspektif Proses Bisnis Internal

TABEL 4
Hasil perhitungan perspektif bisnis internal
Tahun 2012

Instalasi	Instalasi Rawat Inap					
	Utama	Kebidanan	Anak	Bedah	Non Bedah	Intensif
Rasio Pasien dengan perawat	1,57	4,25	3,26	3,37	4,60	0,76
BOR	77%	64%	74%	60%	84%	76%
ALOS	7,03	4,07	5,59	9,04	7,97	3,04
BTO	39,80	56,36	49,99	23,68	37,99	90,63
TOI	2,07	2,34	1,88	6,17	1,53	0,97

Dari hasil perhitungan diatas dapat dinilai skor dari masing-masing Instalasi. Skor didasarkan atas standar penilaian atas perhitungan diatas pada Tabel 5 berikut :.

TABEL 5
Pengukuran perspektif bisnis internal
Tahun 2012

Instalasi	Instalasi Rawat Inap					
	Utama	Kebidanan	Anak	Bedah	Non Bedah	Intensif
Rasio Pasien dengan perawat	2	5	3	4	6	1
BOR	6	2	4	1	3	5
ALOS	5	6	2	3	4	1
BTO	5	3	6	2	4	1
TOI	5	6	4	1	3	2
Total SKOR	23	22	19	11	20	10

Pada pengukuran perspektif bisnis internal, irna utama memiliki nilai yang paling tinggi dibanding lima instalasi lainnya. Irna utama memiliki tingkat BOR yang paling tinggi sementara pada pengukuran ALOS, BTO, TOI Irna utama menduduki peringkat kedua dan pengukuran rasio pasien dengan perawat Irna utama menduduki peringkat kelima.

Pada dasarnya *Balanced scorecard* dipergunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Pengukuran kinerja berdasarkan tolok ukur keuangan memang sangat efektif untuk menilai sejauh mana kinerja suatu perusahaan. Peningkatan laba dari satu periode keperiode lain menunjukkan adanya suatu peningkatan kinerja peruhahaan. *Return on invesment* yang tinggi menunjukkan bahwa suatu perusahaan mampu mengoptimalkan kemampuan menghasilkan laba dengan suatu investasi yang terbatas. Tetapi kemampuan menghasilkan laba yang tinggi dalam suatu periode belum tentu menjamin bahwa suatu perusahaan berada pada kondisi yang baik dalam jangka panjang.

Sebuah perusahaan yang memiliki profit yang tinggi tetapi memiliki tingkat *return of employee* yang tinggi menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang rendah. Perusahaan yang tidak mampu mempertahankan sumber daya manusianya akan berdampak

pada produktivitas perusahaan, di satu periode perusahaan tersebut mendapat keuntungan namun diperiode lain perusahaan tersebut mengalami permasalahan karena kurangnya karyawan yang potensial, hal tersebut bukanlah suatu kondisi perusahaan yang sehat.

Balanced scorecard memberikan sarana tambahan bagi perusahaan dalam pengukuran kinerja yang langsung terkait dengan strateginya. Hal tersebut ditunjang dengan konsep hubungan sebab akibat yang mendasari penyusunan *balancedd scorecard* serta keharusan mengukur pemicu kinerja bukan hanya hasil yang diperoleh dalam proses pengukuran kinerja.

E. PENUTUP

1. Perspektif Pelanggan

   Jumlah komplain pasien terbanyak adalah instalasi kebidanan dikarenakan kurang lengkap sarana dan prasarana pendukung dan penanganan pasien kurang tanggap, Irna utama mendapat peringkat kedua setelah irna kebidanan, bahkan irna utama mendapat jumlah komplain yang lebih banyak dibanding irna intensif, anak dan bedah. Kalau dilihat dari nilai tingkat kepuasan pasien, tingkat komplain yang tinggi yang diperoleh irna utama menunjukkan bahwa ada keterkaitannya antara tingkat pendidikan dan tingkat tuntutan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang kurang baik, jumlah komplain yang terendah adalah irna intensif dengan tanpa kompalin karena pasiennya merasa puas karena di irna intensif pelayanan lebih diutamakan dan sarana dan prasarana pendukung lebih lengkap, jadi dapat kita simpulkan bahwa kinerja irna intensif lebih baik dari irna-irna lainnya dengan tanpa komplain.
2. Perspektif Keuangan

   Dari perspektif keuangan pendapatan tertinggi selama 7 tahun berturut-turut diperoleh instalasi irna utama dan posisi kedua dididuki oleh irna non bedah dewasa, posisi ketiga dididuki oleh irna bedah dewasa, posisi keempat dididuki oleh irna kebidanan, posisi kelima dididuki oleh irna intensif dan posisi terakhir dididuki oleh irna anak, jadi dapat kita simpulkan bahwa kinerja irna utama lebih baik dari irna-irna lainnya.
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

   Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan bahwa penilaian tertinggi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Instalasi anak, dimana dalam pengukuran program pendidikan Instalasi anak mencapai nilai tertinggi dan Tingkat kepuasan karyawan berada pada posisi kedua setelah bedah. Tingginya kepuasan terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan oleh Irna anak dikarenakan kita bisa belajar sabar watak anak-anak dan kita bisa berprilaku sebagai orang tua dari anak-anak, yang terendah adalah irna intensif, jadi dapat kita lihat bahwa kinerja irna utama dalam pembelajaran dan pertumbuhan lebih baik dari irna-irna lainnya.
4. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Pada pengukuran perspektif bisnis internal, irna utama memiliki nilai yang paling tinggi dibanding lima instalasi lainnya. Irna utama memiliki tingkat BOR yang paling tinggi sementara pada pengukuran ALOS, BTO, TOI Irna utama menduduki peringkat kedua dan pengukuran rasio pasien dengan perawat Irna utama menduduki peringkat kelima dan peringkat terakhir adalah irna intensif, jadi bisa kita lihat bahwa kinerja irna utama dari proses bisnis internal lebih baik dari irna-irna lainnya.

5. Secara keseluruhan dalam perspektif *balanced scorecard*, Irna Utama adalah Instalasi yang memiliki pengukuran kinerja yang paling baik, di tempat kedua adalah Irna Kesehatan Anak, ditempat ketiga adalah Irna Kebidanan dan Penyakit Kandungan, keempat Irna Bedah, Kelima Irna Non Bedah dan yang terakhir adalah irna Intensif. Tampak bahwa Irna Utama mendapat perhatian dalam pengembangan pelayanannya, namun pengembangan ini terlalu *over estimate*, artinya bahwa pengembangan yang dilakukan di Irna Utama membawa pada kinerja yang efektif namun tidak efisien, secara keuangan Irna Utama mengalami defisit karena Asset yang terlalu tinggi, didalam pelayanan Irna Utama memiliki jumlah perawat yang jumlahnya berlebihan.

Disarankan agar Manajemen lebih hati-hati dalam menanamkan investasi, jika tidak tepat sasaran malah akan menyebabkan tidak efisien serta lebih difokuskan pada pengembangan kualitas karyawan. Karyawan yang sedikit namun berkualitas lebih baik dengan karyawan yang banyak namun tidak potensial.

DAFTAR PUSTAKA

Azmi. 2006. *Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan Berdasarkan Metode Tradisional Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Remco Palembang*. Skripsi. Unanti.

Handayani, Leataria. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard Pada PT. Mardee Musi Lestari Palembang*. Skripsi. Unanti.

Kaplan, Robert. Norton. 2001. *Balance Scorecard Menetapkan Strategi Menjadi Aksi.* Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. Erlangga. Jakarta.

Mirza, Teuku. 2001. *Balanced Scorecard Usahawan*. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Aditya Media. Yogyakarta.

Prihananto. 2005. *Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard Pada PT. Sri Terang Linnga Indonesia Palembang*. Skripsi. Univ. PGRI.

Tunggal, Amin Wijaya. 2000. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi*. Harvindo. Jakarta.