

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI MEDIA PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM SHANTI GRAHA TAHUN 2012

¹ Kd. Sri Suwandewi, ² Anjuman Zukhri, ³ I Ketut Dunia

^{1,2,3} Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pendidikan Ganesha
Singaraja, Indonesia

e-mail: dee_whiie08@yahoo.co.id, anjuman.zukhri@yahoo.com,
ketut.dunia1949@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha berdasarkan *balanced scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, yaitu (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Data dikumpulkan dengan metode wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Data yang diperoleh dengan metode wawancara dianalisis dengan teknik kualitatif, sedangkan data yang diperoleh dari dokumentasi dan kuesioner dianalisis dengan teknik kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan perspektif keuangan, ditinjau dari *Return On Investment* kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha tergolong cukup baik, ditinjau dari *Current Ratio* tergolong kurang baik, dan ditinjau dari Rasio Solvabilitas tergolong sangat baik. Berdasarkan perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha tergolong baik, sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja rumah sakit ditinjau dari tingkat kepuasan karyawan tergolong cukup baik, dan retensi karyawan tergolong kurang baik.

Kata kunci : *balanced scorecard*, penilaian kinerja, rumah sakit.

Abstract

The research was aimed to find out the Shanti Graha's Hospital performance based on balanced scorecard that consist of four perspective, there are (1) finance perspective, (2) customer perspective, (3) the process of internal business perspective, (4) learning and growth perspective. This research was a descriptive study. The data were collected by interviews, documentation, and questionnaires method. The data which were obtained by interviews were analyzed by qualitative technique, while the data obtained from the documentation and questionnaires were analyzed by quantitative technique. The result of the research shows that the performance of Shanti Graha Hospital on finance perspective and the evaluation from the return on investment was categorized quite good, the evaluation from current ratio was categorized poor, and the evaluation from solvability ratio was categorized very good. Based on the customer perspective and process of internal business perspective it categorized good, while on the learning and growth perspective, the performance of Shanti Graha Hospital that see from the mount satisfaction of the employees was categories quite good, and the retention of the employees was categorized poor.

Keywords : *balanced scorecard*, performances' assesment, hospital.

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis untuk menilai efisiensi dan efektivitas serta kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Di dalam sistem

pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban

yang dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan. Sony Yuwono dkk,(2002:26) berpendapat “penilaian Kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, dan individu dalam perusahaan, serta untuk memproduksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang”. Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan karena penilaian kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu.

Selama ini sistem penilaian kinerja yang sering diterapkan oleh perusahaan adalah penilaian kinerja secara tradisional. Sistem penilaian kinerja dalam manajemen tradisional hanya ditekankan pada aspek keuangan saja, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem penilaian tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek. Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997).

Menurut Kaplan dan Norton terjemahan Yosi Pasla (2000), berdasarkan tidak relevannya penilaian kinerja yang hanya didasari oleh aspek keuangan maka muncullah solusi dalam penilaian kinerja yang tidak hanya terpaku pada keuangan, melainkan termasuk pula tentang kinerja non keuangan. Sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif tersebut disebut dengan *balanced scorecard*. “Sistem pengukuran kinerja yang mempertimbangkan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan dikenal dengan *balanced scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif

dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang bersifat jangka panjang” (Mulyadi, 2000:3). *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan.

Kaplan dan Norton (2000) mempunyai pemikiran *balanced scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menterjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, yang tercermin dalam sasaran-sasaran yang berhubungan dengan keuntungan yang terukur dan pertumbuhan usaha. Perspektif pelanggan menjabarkan ukuran kepuasan pelanggan, sebab pelanggan merupakan aset terbesar dalam upaya perusahaan memperoleh laba. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi berbagai proses bisnis yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan sumber daya manusia, dalam hal ini adalah karyawan karena karyawanlah yang bertugas melayani dan memuaskan pelanggan.

Saat ini *balanced scorecard* juga dapat diterapkan di rumah sakit. Rumah Sakit Umum Shanti Graha merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berada di Dusun Taman Sari, Desa Sulanyah, Kecamatan Seririt, Kabupaten Buleleng Provinsi Bali. Penelitian pendahuluan yang dilakukan mendapatkan data sebagai berikut. Untuk perspektif keuangan, *Return On Investment (ROI)* merupakan rasio yang dihitung dengan membagi laba bersih dengan total aktiva kemudian dikalikan 100%, total aktiva yang dimiliki Rumah Sakit Umum Shanti Graha selama tahun 2012 adalah sebesar Rp 6.447.357.132,00 dan laba bersih yang didapatkan selama tahun 2012 adalah Rp 244.238.257,00 maka setelah dilakukan perhitungan maka didapatkan hasil 3,80% dan ini kurang dari

5% sehingga dinyatakan cukup baik. *Current Ratio* merupakan rasio yang dihitung dengan cara membagi antara aktiva lancar dengan hutang lancar dan dikalikan 100%. Aktiva lancar yang dimiliki rumah sakit pada tahun 2012 adalah sebesar Rp 426.406.226,00 sedangkan hutang lancarnya adalah sebesar Rp 815.544.252,00 dan setelah dilakukan perhitungan didapatkan hasil 52,28% dan kurang dari 125% sehingga termasuk kurang baik. Peneliti juga melakukan observasi terhadap sepuluh pasien di rumah sakit yang ditentukan secara acak dan menghasilkan informasi bahwa mereka merasa cukup puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan rumah sakit baik dari segi pelayanan dan efektivitas waktu pelayanannya namun masih terdapat kekurangan dalam hal keadaan fisik dari rumah sakit. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dilakukan observasi terhadap lima karyawan dan menghasilkan informasi bahwa karyawan merasa kurang puas terhadap pihak rumah sakit atas balas jasa atau gaji yang diberikan, sehingga berdampak pada tingkat retensi karyawan pada tahun 2012 yang sangat kurang karena terdapat 38 dari 85 karyawan yang mengundurkan diri atau berhenti bekerja.

Menurut Agnes Sawir (2005) untuk menganalisis kinerja keuangan dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *current ratio*, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas dan *Return On Investment* (ROI). Menurut Kaplan dan Norton diterjemahkan oleh Yosi Pasla (2000), ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal, dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut. Persepektif pelanggan yakni pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*). Persepektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses operasional, dan pelayanan purna jual, sedangkan untuk persepektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Mengacu pada pendapat para ahli maka indikator yang digunakan dalam penelitian

ini, yaitu untuk kinerja perspektif keuangan dengan indikator *Return On Investment* (ROI), *Current Ratio* dan Rasio Solvabilitas. Perspektif pelanggan akan digunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan yakni menggunakan tolak ukur indeks kepuasan pelanggan (IKP). Indikator-indikator yang terdapat dalam kuesioner dalam menentukan IKP adalah bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Untuk mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal indikator yang digunakan yaitu MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*) dan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pihak rumah sakit. Untuk mengukur kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang akan digunakan adalah tingkat kepuasan karyawan yakni menggunakan kuesioner yang tolak ukurnya menggunakan indeks kepuasan karyawan (IKK) dan retensi karyawan.

METODE

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif. Subjek penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Shanti Graha, sedangkan objek penelitian adalah kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha yang diukur dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Jenis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif berupa Laporan Neraca, Laporan Laba Rugi (Aktivitas), jumlah pelanggan, jumlah karyawan serta waktu dalam pelayanan jasa terhadap pasien dan data kualitatif berupa inovasi-inovasi yang dilakukan oleh rumah sakit. Penentuan jumlah sampel untuk pelanggan menggunakan rumus Slovin yang menghasilkan sampel sebanyak 98 orang, sedangkan untuk karyawan akan diambil seluruh datanya. Metode pengumpulan data yang digunakan (1) wawancara, dipergunakan untuk memperoleh data mengenai sistem pelayanan dari rumah sakit serta inovasi-inovasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Shanti Graha, (2) dokumentasi, dilakukan dengan melihat catatan-catatan berupa laporan Neraca, laporan Laba Rugi, jumlah karyawan,

jumlah pelanggan, dan data mengenai waktu pelayanan rumah sakit, (3) kuesioner, diberikan kepada pelanggan dan karyawan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kuantitatif dan kualitatif. Untuk mengkuantitatifkan data penilaian responden yang sebelumnya bersifat kualitatif, maka pengukuran dilakukan dengan menggunakan *skala likert*.

Perspektif keuangan dianalisis dengan rasio keuangan,

$$(1) \text{ Return On Investment,} \\ = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (1)$$

(Agnes Sawir, 2005)

$$(2) \text{ Current Ratio,} \\ = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (2)$$

(Agnes Sawir, 2005)

$$(3) \text{ Rasio Solvabilitas,} \\ = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Kewajiban}} \times 100\% \quad (3)$$

(Agnes Sawir, 2005)

Analisis untuk menilai kinerja perspektif pelanggan adalah dengan menganalisis kepuasan pelanggan. Tolak ukur yang dipakai adalah indeks kepuasan pelanggan (IKP). Pengolahan data dilakukan dengan cara sebagai berikut.

Menghitung Skor Nyata Rata-rata

$$X = \frac{\sum Xi}{n \times Q} \quad (4)$$

X = Skor nyata rata-rata

$\sum Xi$ = Jumlah skor

n = Jumlah sampel

Q = Jumlah pertanyaan

Menghitung Derajat Kepentingan Tiap Dimensi

$$= \frac{\text{Total Skor Tiap Dimensi}}{\text{Total Skor Seluruh Dimensi}} \times 100\% \quad (5)$$

Menghitung Indeks Kepuasan Pelanggan

$$IKP = IM \times (PP - EX)$$

Keterangan:

IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan,

IM = *Importance* (derajat kepentingan),

PP = *Perceived Performance* (kinerja sesungguhnya),

EX = *Expectation* (harapan pelanggan).

(Tjiptono, 1997)

Kriteria penilaian dalam Ellya (2009) adalah sebagai berikut.

Menentukan IKP tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai

Misal: IKP tertinggi = a

IKP terendah = b

Menentukan interval (c)

$$c = \frac{a - b}{5} \quad (6)$$

Menentukan rentang nilai untuk tiap kriteria penilaian nampak pada tabel 1.

Tabel 1. Rentang Nilai Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan

Kriteria	Kategori
$b + 4c \leq IKP \leq a$	Sangat Puas
$b + 3c \leq IKP < b + 4c$	Puas
$b + 2c \leq IKP < b + 3c$	Cukup Puas
$b + c \leq IKP < b + 2c$	Tidak Puas
$b \leq IKP < b + c$	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Ellya Radminiwati, 2009)

Teknik analisis yang digunakan dalam penilaian kinerja proses bisnis internal yaitu: (1) Inovasi, dilakukan dengan melihat data dari Rumah Sakit Umum Shanti Graha dan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pihak rumah sakit pada tahun tersebut, (2) Efektivitas Waktu Proses menggunakan rumus MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*).

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \quad (7)$$

(Kaplan dan Norton diterjemahkan oleh Yosi Pasla, 2000)

Waktu pengolahan adalah waktu standar yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen rumah sakit, sedangkan waktu penyelesaian adalah waktu sebenarnya yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap pelayanan.

Kriteria penilaiannya, jika $MCE < 1$, maka kinerja proses bisnis internal Rumah Sakit Umum Shanti Graha dikatakan tidak berjalan dengan efektif, sedangkan jika $MCE \geq 1$, maka kinerja proses bisnis internal Rumah Sakit Umum Shanti Graha dikatakan berjalan dengan efektif.

Analisis untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menganalisis kepuasan karyawan dan retensi karyawan. Kepuasan karyawan diukur dengan menghitung indeks kepuasan karyawan (IKK). Cara menghitung IKK sebagai berikut.

Menghitung Skor Nyata Rata-rata

$$X = \frac{\sum Xi}{n \times Q} \quad (8)$$

X = Skor nyata rata-rata

$\sum Xi$ = Jumlah skor

n = Jumlah sampel

Q = Jumlah pertanyaan

Nata Wirawan (dalam Ellya Radminiwati, 2009)

Menghitung Derajat Kepentingan Tiap Dimensi

$$= \frac{\text{Total Skor Tiap Dimensi}}{\text{Total Skor Seluruh Dimensi}} \times 100\% \quad (9)$$

Menghitung Indeks Kepuasan Pelanggan

IKK = IM x (PP – EX)

Keterangan:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan,

IM = *Importance* (derajat kepentingan),

PP = *Perceived Performance* (kinerja sesungguhnya),

EX = *Expectation* (harapan).

(Fandy Tjiptono, 1997)

Kriteria penilaian dalam Ellya (2009) adalah sebagai berikut.

Menentukan IKK tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai

Misal: IKK tertinggi = a

IKK terendah = b

Menentukan interval (c)

$$c = \frac{a - b}{5} \quad (10)$$

Menentukan rentang nilai untuk tiap kriteria penilaian nampak pada tabel 2.

Tabel 2. Rentang Nilai Kriteria Penilaian Kepuasan Karyawan

Kriteria	Kategori
$b + 4c \leq IKK \leq a$	Sangat Puas
$b + 3c \leq IKK < b + 4c$	Puas
$b + 2c \leq IKK < b + 3c$	Cukup Puas
$b + c \leq IKK < b + 2c$	Tidak Puas
$b \leq IKK < b + c$	Sangat Tidak Puas

(Sumber : Ellya Radminiwati, 2009)

HASIL

Kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha untuk tahun 2012 pada perspektif keuangan akan diukur menggunakan rasio-rasio keuangan guna mengetahui kondisi keuangan yang sebenarnya pada rumah sakit.

Return On Investment

$$= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (11)$$

$$= \frac{244.233.257,00}{6.447.357.132,00} \times 100\% = 3,8 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan *Return On Investment* pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha adalah 3,8% sehingga termasuk ke dalam kriteria antara 0% sampai 5% (0%-5%) atau kemampuan dari modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan keuntungan bersih pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha tergolong cukup baik.

Current Ratio

$$= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (12)$$

$$= \frac{426.406.226,00}{815.544.252,00} \times 100\% = 52,28\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan *current ratio* Rumah Sakit Umum Shanti Graha adalah 52,28% yang tergolong ke dalam kriteria penilaian kurang dari 125% (52,28% > 175%) atau kemampuan Rumah Sakit Umum Shanti Graha dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya adalah kurang baik.

Rasio Solvabilitas

$$= \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Kewajiban}} \times 100\% \quad (13)$$

$$= \frac{6.447.357.132,00}{815.544.252,00} \times 100\% = 790,56\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan rasio solvabilitas Rumah Sakit Umum Shanti Graha adalah 790,56% yang tergolong ke dalam kriteria penilaian lebih dari 150% (790,56% > 150%) atau kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya adalah sangat baik.

Penilaian kinerja yang ditinjau dari perspektif pelanggan akan dinilai dengan mengukur tingkat kepuasan dari pelanggan atau pasien. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan menggunakan perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP). Penentuan IKP dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada para pasien rumah sakit sejumlah 108 orang yang dijadikan sebagai sampel sehingga didapatkan data sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Skor Nyata Rata-rata

Dimensi	Skor Nyata Rata-rata (PP)
Bukti Fisik	3,47
Keandalan	3,48
Daya Tanggap	3,38
Jaminan	3,79
Empati	3,69

Hasil Perhitungan Derajat Kepentingan Tiap Dimensi nampak pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Perhitungan Derajat Kepentingan Tiap Dimensi

Dimensi	Bobot (IM) (%)
Bukti Fisik	21,38
Keandalan	19,55
Daya Tanggap	20,24
Jaminan	19,55
Empati	19,28

Setelah diketahui skor nyata rata-rata dan derajat kepentingan dari masing-masing dimensi selanjutnya dihitung besarnya IKP dengan asumsi bahwa skor harapan yang dicapai adalah 5.

$$IKP = IM \times (PP - EX) \quad (14)$$

Tabel 5. Perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP)

Dimensi	Skor Harapan Rata-rata (EX)	Selisih (PP-EX)	IKP=IM x (PP-EX)
Bukti Fisik	5,00	-1,53	-0,33
Keandalan	5,00	-1,52	-0,30
Daya Tanggap	5,00	-1,61	-0,33
Jaminan	5,00	-1,21	-0,24
Empati	5,00	-1,31	-0,25
Total			-1,44
Rata-rata			-0,29

Sumber: Tabel 3 dan tabel 4

Berdasarkan tabel 5 maka didapatkan rata-rata Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) adalah sebesar -0,29. Selanjutnya akan ditentukan besar IKP

tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai. Nilai tertinggi diasumsikan bernilai 5 sedangkan nilai terendah diasumsikan 1.

Tabel 6. IKP tertinggi yang mungkin dicapai (a)

Dimensi	(PP)	(PP-EX)	IKP=IM x (PP-EX)
Bukti Fisik	5,00	0,00	0,00
Keandalan	5,00	0,00	0,00
Daya Tanggap	5,00	0,00	0,00
Jaminan	5,00	0,00	0,00
Empati	5,00	0,00	0,00
Rata-rata			a =0,00

Untuk perhitungan nilai Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) terendah yang mungkin dicapai oleh pihak rumah sakit adalah sebagai berikut.

Tabel 7. IKP terendah yang mungkin dicapai (b)

Dimensi	(PP)	(PP-EX)	IKP=IM x (PP-EX)
Bukti Fisik	1,00	-4,00	-0,86
Keandalan	1,00	-4,00	-0,78
Daya Tanggap	1,00	-4,00	-0,81
Jaminan	1,00	-4,00	-0,78
Empati	1,00	-4,00	-0,77
Rata-rata			b =0,80

Dari hasil perhitungan diperoleh IKP tertinggi (a) yang mungkin dicapai adalah 0,00 sedangkan IKP terendah (b) yang mungkin dicapai adalah -0,80 sehingga intervalnya (c) akan dapat dihitung sebagai berikut.

$$c = \frac{a - b}{5} \quad (15)$$

$$c = \frac{0,00 - (-0,80)}{5}$$

$$c = 0,16$$

Rentang nilai serta kriteria penilaian telah diketahui maka tingkat kepuasan pelanggan Rumah Sakit Umum Shanti Graha dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil perhitungan tingkat kepuasan pelanggan

Dimensi	IKP	Rentang Nilai	Kategori
Bukti Fisik	-0,33	-0,48 ≤ IKP < -0,32	Cukup Puas
Keandalan	-0,30	-0,32 ≤ IKP < -0,16	Puas
Daya Tanggap	-0,33	-0,48 ≤ IKP < -0,32	Cukup Puas
Jaminan	-0,24	-0,32 ≤ IKP < -0,16	Puas
Empati	-0,25	-0,32 ≤ IKP < -0,16	Puas
Rata-rata	-0,29	-0,32 ≤ IKP < -0,16	Puas

Sumber: Tabel 5

Rata-rata yang didapat dari hasil perhitungan untuk Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) adalah sebesar -0,29 sehingga rentang nilai yang dipakai yakni IKP yang didapat lebih dari atau sama dengan -0,32 dan kurang dari -0,16 sehingga termasuk ke dalam kategori puas atau dapat dikatakan bahwa pelanggan atau pasien merasa puas memakai jasa pelayanan di Rumah Sakit Umum Shanti Graha.

Penilaian kinerja rumah sakit berdasarkan persektif proses bisnis internal, yaitu (1) inovasi, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala bagian marketing maka didapatkan hasil bahwa Rumah Sakit Umum Shanti Graha melakukan inovasi-inovasi baru untuk lebih meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan. Proses inovasi ini dilakukan dengan memperhatikan pada besarnya permintaan pasar dan kemampuan yang dimiliki oleh rumah sakit. Sejak mulai berdirinya rumah sakit sampai sekarang telah dilakukan berbagai macam inovasi-inovasi yang baru guna menunjang kegiatan operasional yang dijalankan. Salah satu contoh proses inovasi yang

dilakukan adalah dikembangkannya pusat laboratorium milik rumah sakit sendiri yang dulunya bekerjasama dengan pihak lain. Peralatan bedah juga dilengkapi serta bertambahnya dokter-dokter spesialis bedah dan penyakit dalam. Di bidang pelayanan rumah sakit juga sudah bekerjasama dengan pihak ASKES dan penerimaan pasien yang memiliki jaminan kesehatan masyarakat juga telah dilayani. Dalam kegiatan operasional pihak rumah sakit telah mengadakan inovasi dengan pengadaan mobil operasional yang baru. (2) Efektivitas Waktu Proses, pengukuran efektivitas waktu proses menggunakan rumus MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*).

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \quad (16)$$

Jenis pelayanan yang diukur atau dinilai dalam hal ini adalah pelayanan yang diberikan oleh tenaga keperawatan untuk pasien yang melakukan rawat inap. Berikut ini disajikan rincian waktu standar yang ditetapkan oleh rumah sakit dan waktu sebenarnya yang diperlukan oleh pihak rumah sakit dalam melakukan pelayanan.

Tabel 9. Waktu Pengolahan dan Penyelesaian Pelayanan oleh Perawat

Jenis /kategori	Waktu Pengolahan	Waktu Penyelesaian
Pasien Internal	510 menit	425 menit
Pasien Bedah	240 menit	240 menit
Pasien gawat	60 menit	70 menit
Pasien Anak	60 menit	70 menit
Jumlah	870 menit	805 menit

$$MCE = \frac{870 \text{ menit}}{805 \text{ menit}}$$

$$MCE = 1,08$$

Diketahui hasil $MCE \geq 1$ atau $1,08 \geq 1$ sehingga dapat dikatakan kinerja proses bisnis internal Rumah Sakit Umum Shanti Graha berjalan dengan efektif.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, penilaian kinerja rumah sakit didasarkan pada tingkat kepuasan karyawan dan retensi karyawan.

Tabel 10. Hasil Skor Nyata Rata-rata

Dimensi	Skor Nyata Rata-rata (PP)
Kompetensi yang memadai dan wajar	3,17
Kondisi kerja yang nyaman	3,49
Kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan	3,36
Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang	2,96
Perasaan dalam kelompok	3,14
Hak karyawan	3,06
Kerja dan kehidupan pribadi	3,10
Relevansi sosial	3,45

Untuk besarnya derajat kepentingan atau bobot dari masing-masing dimensi berasal dapat dilihat pada tabel 11.

Tabel 11. Derajat Kepentingan Tiap Dimensi

Dimensi	Bobot (IM) (%)
Kompetensi yang memadai dan wajar	12,84
Kondisi kerja yang nyaman	12,62
Kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan	12,24
Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang	12,36
Perasaan dalam kelompok	12,24
Hak karyawan	13,28
Kerja dan kehidupan pribadi	11,99
Relevansi sosial	12,43

Diketahui skor nyata rata-rata dan derajat kepentingan dari masing-masing dimensi tersebut selanjutnya akan dihitung besarnya IKK dengan asumsi bahwa skor

Tingkat kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha diukur dengan menggunakan Indeks Keuasan Karyawan (IKK). Untuk mengetahui besarnya IKK tersebut maka dilakukan penyebaran kuesioner kepada para karyawan rumah sakit.

harapan yang dicapai oleh karyawan adalah 5.

$$IKK = IM \times (PP - EX) \quad (17)$$

Tabel 12. Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK)

Dimensi	Skor Harapan Rata-rata (EX)	Selisih (PP-EX)	IKK = IM x (PP-EX)
Kompetensi yang memadai dan wajar	5,00	-1,83	-0,23
Kondisi kerja yang nyaman	5,00	-1,51	-0,19
Kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan	5,00	-1,64	-0,20
Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang	5,00	-2,04	-0,25
Perasaan dalam kelompok	5,00	-1,86	-0,23
Hak karyawan	5,00	-1,94	-0,26
Kerja dan kehidupan pribadi	5,00	-1,90	-0,23
Relevansi sosial	5,00	-1,55	-0,19
Total			-1,78
Rata-rata			-0,22

Sumber: Tabel 10 dan tabel 11

Berdasarkan tabel 12 didapatkan rata-rata nilai dari Indeks Kepuasan

Karyawan (IKK) adalah sebesar -0,22 selanjutnya akan ditentukan IKK tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai dengan

menggunakan asumsi nilai tertinggi yang dicapai adalah 5 dan terendah adalah 1.
Tabel 13. IKK tertinggi yang mungkin dicapai (a)

Dimensi	(PP)	(PP-EX)	IKK =IM x (PP-EX)
Kompetensi yang memadai dan wajar	5,00	0,00	0,00
Kondisi kerja yang nyaman	5,00	0,00	0,00
Kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan	5,00	0,00	0,00
Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang	5,00	0,00	0,00
Perasaan dalam kelompok	5,00	0,00	0,00
Hak karyawan	5,00	0,00	0,00
Kerja dan kehidupan pribadi	5,00	0,00	0,00
Relevansi social	5,00	0,00	0,00
Rata-rata			a =0,00

Selanjutnya ditentukan nilai terendah yang mungkin dicapai.

Tabel 14. IKK terendah yang mungkin dicapai (b)

Dimensi	PP	PP-EX	IKK= IMx (PP-EX)
Kompetensi yang memadai dan wajar	1,00	-4,00	-0,51
Kondisi kerja yang nyaman	1,00	-4,00	-0,50
Kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan	1,00	-4,00	-0,49
Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang	1,00	-4,00	-0,49
Perasaan dalam kelompok	1,00	-4,00	-0,49
Hak karyawan	1,00	-4,00	-0,53
Kerja dan kehidupan pribadi	1,00	-4,00	-0,48
Relevansi social	1,00	-4,00	-0,48
Total			-3,97
Rata-rata			b =-0,50

Dari hasil perhitungan diperoleh IKK tertinggi (a) yang mungkin dicapai adalah 0,00 dan IKK terendah (b) yang mungkin dicapai adalah -0,50 sehingga interval (c) akan dapat dihitung.

$$c = \frac{a - b}{5} \quad (18)$$

$$c = \frac{0,00 - (-0,50)}{5}$$

$$c = 0,10$$

Setelah diketahui rentang nilai serta kriteria penilaian, maka tingkat kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Shanti Graha akan dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15. Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan

Dimensi	IKK	Rentang Nilai	Kategori
Kompetensi yang memadai dan wajar	-0,23	-0,30 ≤ IKK < -0,20	Cukup Puas
Kondisi kerja yang nyaman	-0,19	-0,20 ≤ IKK < -0,10	Puas
Kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan	-0,20	-0,20 ≤ IKK < -0,10	Puas
Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang	-0,25	-0,30 ≤ IKK < -0,20	Cukup Puas
Perasaan dalam kelompok	-0,23	-0,30 ≤ IKK < -0,20	Cukup Puas
Hak karyawan	-0,26	-0,30 ≤ IKK < -0,20	Cukup Puas
Kerja dan kehidupan pribadi	-0,23	-0,30 ≤ IKK < -0,20	Cukup Puas
Relevansi sosial	-0,19	-0,20 ≤ IKK < -0,10	Puas
Rata-rata	-0,22	-0,30 ≤ IKK < -0,20	Cukup Puas

Sumber: Tabel 12

Rata-rata yang didapat dari hasil perhitungan untuk Indeks Kepuasan

Karyawan (IKK) adalah sebesar -0,22 sehingga rentang nilai yang dipakai yakni

IKK yang didapat lebih dari atau sama dengan -0,30 dan kurang dari -0,20 sehingga termasuk ke dalam kategori cukup puas atau dapat dikatakan bahwa karyawan cukup puas bekerja di Rumah Sakit Umum Shanti Graha.

Retensi karyawan diukur untuk mengetahui kemampuan dari rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya.

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\% \quad (19)$$

Penelitian yang berlangsung mendapatkan hasil bahwa jumlah karyawan rumah sakit yang keluar pada tahun 2012 adalah sebanyak 38 orang sehingga tingkat retensi karyawan dapat diketahui sebagai berikut.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{38}{85} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = 44,7 \%$$

PEMBAHASAHAN

Berdasarkan hasil pengukuran dari *return on investment* (ROI) didapatkan nilai dari ROI adalah 3,8% sehingga berada dalam kriteria 0% sampai dengan 5%, dalam rasio ini kondisi keuangan Rumah Sakit Umum Shanti Graha dikatakan cukup baik. Setelah diadakan penelitian lebih lanjut maka didapatkan informasi bahwa penyebab kecilnya nilai ROI adalah pendapatan yang dihasilkan oleh rumah sakit belum sesuai dengan yang ditargetkan sebelumnya sehingga laba bersih yang didapatkan belum sesuai dengan total aktiva yang dimiliki. Berdasarkan hasil pengukuran *current ratio*, kondisi keuangan Rumah Sakit Umum Shanti Graha tergolong ke dalam kurang baik. Hal ini dikarenakan pihak rumah sakit mempunyai hutang lancar yang jumlahnya jauh lebih besar dari aktiva lancar yang dimiliki sehingga hasil perhitungan didapatkan nilai dari *current ratio* hanya 52,28% yang tergolong ke dalam kategori kurang baik. Hal ini disebabkan karena rumah sakit belum mampu membayar hutang obat farmasi serta hutang jasa medis. Hasil pengukuran dalam rasio solvabilitas kondisi keuangan rumah sakit tergolong sangat baik karena didapatkan untuk rasio solvabilitas adalah 790,56%.

Pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha ditinjau dari perspektif

pelanggan berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP), ditentukan berdasarkan selisih skor harapan dengan skor nyata rata-rata, dikalikan derajat kepentingan tiap dimensi. Skor nyata rata-rata didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada para pasien dari Rumah Sakit Umum Shanti Graha. Hasil perhitungan IKP menyebutkan penilaian yang dilakukan pelanggan terhadap kinerja rumah sakit ditinjau dari bukti fisik bernilai -0,33 yang tergolong ke dalam kategori cukup puas. Penilaian pelanggan ditinjau dari dimensi keandalan memiliki nilai IKP -0,30 yang termasuk ke dalam kategori puas. Penilaian pelanggan dilihat dari dimensi daya tanggap memperoleh nilai IKP -0,33 yang tergolong cukup puas. Penilaian pelanggan dilihat dari dimensi jaminan pada Rumah Sakit Umum Shanti Graha juga tergolong puas karena mempunyai nilai IKP sebesar -0,24. Penilaian pelanggan berdasarkan dimensi empati juga tergolong puas karena mempunyai nilai IKP sebesar -0,25. Secara keseluruhan didapatkan nilai rata-rata IKP sebesar -0,29 yang tergolong ke dalam IKP lebih dari atau sama dengan -0,32 dan IKP kurang dari -0,16 yang termasuk kategori puas yang berarti bahwa kinerja dari rumah sakit adalah baik.

Kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diukur berdasarkan adanya inovasi-inovasi dari rumah sakit serta dihitung berdasarkan MCE (*Manufacturing Cycle Effectiveness*). Hasil penelitian menyebutkan bahwa Rumah Sakit Umum Shanti Graha selama tahun 2012 juga melakukan inovasi-inovasi yang baru terhadap pelayanan yang diberikan kepada pasien ataupun dalam hal kegiatan operasional rumah sakit. Proses inovasi yang dilakukan adalah dikembangkannya pusat laboratorium milik rumah sakit sendiri yang dulunya bekerjasama dengan pihak lain dan peralatan bedah juga dilengkapi serta bertambahnya dokter-dokter spesialis bedah dan penyakit dalam. Dalam kegiatan operasional pihak rumah sakit telah mengadakan inovasi dengan pengadaan mobil operasional yang baru. Dengan adanya inovasi yang dilakukan selama

tahun tersebut maka kinerja rumah sakit termasuk baik. Hasil perhitungan MCE menghasilkan nilai MCE sebesar 1,08 yang termasuk ke dalam kriteria MCE lebih dari atau sama dengan satu sehingga kinerja proses bisnis internal Rumah Sakit Umum Shanti Graha dapat dikatakan berjalan dengan efektif. Dengan melihat adanya inovasi dan hasil perhitungan MCE maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha ditinjau dari proses bisnis internal termasuk baik.

Kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur berdasarkan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) dan tingkat retensi karyawan. IKK akan menunjukkan tingkat kepuasan karyawan rumah sakit terhadap Rumah Sakit Umum Shanti Graha sedangkan retensi karyawan akan menunjukkan kemampuan dari rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya. IKK ditentukan berdasarkan selisih dari skor harapan dengan skor nyata rata-rata kemudian dikalikan dengan derajat kepentingan tiap dimensi. Pembahasan untuk hasil tersebut yakni untuk dimensi kompetensi yang memadai dan wajar memperoleh nilai IKK sebesar -0,23 sehingga tergolong cukup puas. Dimensi kondisi kerja yang nyaman memperoleh nilai IKK sebesar -0,19 yang tergolong puas. Dimensi kesempatan mengembangkan kapasitas karyawan mendapatkan nilai IKK -0,20 yang tergolong puas. Dimensi kesempatan pertumbuhan dan jaminan yang seimbang memperoleh nilai IKK -0,25 yang tergolong kategori cukup puas. Dimensi perasaan dalam kelompok mendapatkan nilai IKK -0,23 yang termasuk cukup puas. Dimensi hak karyawan memperoleh nilai IKK -0,26 yang termasuk ke dalam kategori cukup puas. Dimensi kerja dan kehidupan pribadi mendapatkan nilai IKK -0,23 yang tergolong cukup puas serta yang terakhir dimensi relevansi sosial memperoleh nilai IKK sebesar -0,19 yang tergolong puas. Berdasarkan hasil tersebut didapatkan nilai rata-rata dari IKK sebesar -0,22 yang termasuk ke dalam kategori cukup puas yang berarti bahwa penilaian karyawan terhadap kinerja dari Rumah Sakit Umum

Shanti Graha adalah cukup puas. Hasil pengukuran tingkat retensi karyawan didapatkan 44,7% atau mendekati 50% sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya adalah kurang baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha tahun 2012 ditinjau berdasarkan *return on investment* yang tergolong cukup baik, *current ratio* tergolong kurang baik dan rasio solvabilitas tergolong sangat baik.

Ditinjau dari perspektif pelanggan diukur berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan menggunakan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dengan nilai IKP adalah -0,29 yang termasuk ke dalam kategori puas yang berarti bahwa kinerja dari rumah sakit adalah baik.

Kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha tahun 2012 ditinjau dari perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa rumah sakit telah melakukan inovasi-inovasi terhadap pelayanan kepada pasien dan dalam hal kegiatan operasional rumah sakit, sedangkan untuk MCE memperoleh nilai 1,08 yang berarti bahwa kinerja proses bisnis internal Rumah Sakit Umum Shanti Graha dikatakan berjalan dengan efektif.

Kinerja Rumah Sakit Umum Shanti Graha tahun 2012 ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan tolak ukur tingkat kepuasan karyawan (IKK) memperoleh nilai rata-rata sebesar -0,22 yang termasuk ke dalam kategori cukup puas, sedangkan retensi karyawan memperoleh nilai 44,7% sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya adalah kurang baik.

Selanjutnya disarankan untuk perspektif pelanggan, rumah sakit perlu meningkatkan promosinya dengan menyediakan dana khusus untuk promosi dengan tujuan untuk memperluas pangsa pasarnya. Selain itu rumah sakit dituntut untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar loyalitas pelanggan bertahan. Rumah sakit juga sebaiknya menambah serta memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan

pelayanan kepada para pasien dan memperlancar aktivitas dari rumah sakit.

Rumah sakit juga sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan kualitas dengan memberikan pelatihan kepada karyawan terutama untuk karyawan yang memegang peranan penting bagi kegiatan operasional rumah sakit, serta rumah sakit hendaknya memberikan motivasi kepada para karyawan dengan lebih memperhatikan tingkat kepuasan karyawan agar tingkat retensi karyawan dapat mencapai nilai yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Johar dan Heru A.P. 2006. *Manajemen Rumah Sakit Modern Berbasis Komputer Mencakup Aspek Pemasaran dan Manajemen Keuangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Rosda.
- Gaspersz, Vincent. 2011. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management. Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. 1996. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Radminiwati, Ellya. 2009. *Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada LPD Desa Adat Kalisada Kecamatan Seririt Tahun 2008*. Skripsi (tidak diterbitkan). Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial UNDIKSHA Singaraja.
- Sawir, Agnes. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Putaka Utama.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Manajemen Jasa Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Ulum, Ihyaul M.D. 2006. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yuwono, Sony dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.