

PENGUKURAN KINERJA DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT UMUM PARAMA SIDHI SINGARAJA

**Gd Menari Yasa, I Wyn Suwendra
Jurusan Akuntansi Program S1, Falkutas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pendidikan Ganesha**

e-mail : manari_yasa@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja rumah sakit umum Parama Sidhi dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*. Metode *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran yang menitik beratkan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Penulis melakukan penelitian pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja dengan mengambil data dari tahun 2010 sampai tahun 2011 untuk menganalisis beberapa perspektif. Peneliti juga menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pasien dan karyawan dalam pengambilan sampel.

Dari hasil yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja Rumah Sakit umum Parama Sidhi secara umum masih kurang, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil analisis dari masing-masing perspektif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang sangat baik digunakan karena *Balanced scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran secara tradisional. Hasil pengukuran yang akurat akan memberikan gambaran keputusan yang baik kepada manajemen dalam hal perencanaan, pengambilan keputusan untuk mewujudkan suatu visi dan misi suatu organisasi

Kata-kata kunci : *Balanced scorecard*. Perspektif keuangan, Perspektif internal bisnis Perspektif Pelanggan, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

ABSTRACT

The purposes of this research is measuring the kinescope of parama sidhi hospital by implementing balanced score card method, this method is measuring method which concerning of four perspective such as the financial perspective, the customer perspective, the business internal process and learning, and the growing.

The writer implemented the research in parama sidhi hospital singaraja with submitted the data from the year 2010 until 2011 for analyzing some perspective. This research was implemented by giving questioners to the patients and employees for taking the sample.

Based on the result of the research was done that the kinescope of parama sidhi hospital is still decrease. This statement is based on the result of analysis from each perspective. Based on the result of research can be concluded that balance score card is a good method which used for meauring the kinescope because *Balanced scorecard creates the important aspect which is neglectful by measuring traditionally*. An accurate result of measuring will give a good decision to the management for planning, make decision for creating a vision and a mission in an organization.

Key words : balanced scorecard, the financial perspective, the business internal perspective, the customer perspective, the learning perspective and the growing.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pentingnya pelayanan rumah sakit yang bermutu dan berkualitas semakin meningkat seiring dengan semakin meningkatnya pertumbuhan penduduk dan derajat kesehatan masyarakat. Dalam beberapa tahun belakangan ini, industri rumah sakit Indonesia telah mengalami perkembangan yang cukup berarti dengan diterbitkannya berbagai peraturan dan perundang-undangan yang bertujuan untuk mendorong investor dan menciptakan kondisi bisnis dan jasa rumah sakit yang lebih berkualitas dari segi pelayanan. Terbukti, tidak hanya pemerintah yang memang berkewajiban menyediakan jasa layanan kesehatan kepada masyarakat, para pelaku bisnis pun kini semakin aktif berinvestasi di Industri rumah sakit Indonesia.

Mewujudkan suatu pelayanan kesehatan yang berkualitas, diperlukan suatu alat pengukuran untuk mengetahui kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam hal ini adalah rumah sakit. Keputusan Menteri kesehatan RI nomor 828/menkes/sk/IX/2008 tentang Standar pelayanan minimal rumah sakit dimaksudkan agar tersedianya panduan bagi daerah dalam melaksanakan perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian serta pengawasan dan pertanggung jawaban penyelenggaraan standar pelayanan minimal rumah sakit. Standar pelayanan minimal ini bertujuan untuk menyamakan pemahaman tentang definisi operasional, indikator kinerja, ukuran atau satuan, rujukan, target nasional, cara perhitungan, rumus, pembilang dan standar pencapaian kinerja dan sumber data. Pengertian umum standar pelayanan minimum adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal dan juga merupakan spesifikasi teknis tentang tolak ukur pelayanan minimum yang diberikan oleh Badan Layanan Umum kepada masyarakat.

Standar pelayanan minimal rumah sakit pada hakekatnya merupakan jenis-jenis pelayanan rumah sakit yang wajib

dilaksanakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah dengan standar kinerja yang ditetapkan. Namun demikian mengingat kondisi masing-masing daerah terkait sumber daya yang tidak merata diperlukan pentahapan dalam pelaksanaan standar pelayanan minimal oleh masing-masing daerah sejak ditetapkan tahun 2007 sampai 2012, sesuai kondisi atau perkembangan kapasitas daerah.

Rumah Sakit Umum Parama Sidhi selama ini terlihat hanya mengedepankan sistem pengukuran kinerja tradisional yang ditekankan dalam hal aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam system pengukuran 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 (Wardani dalam Sulastri, 2001). 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 (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997). Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak

selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2003)

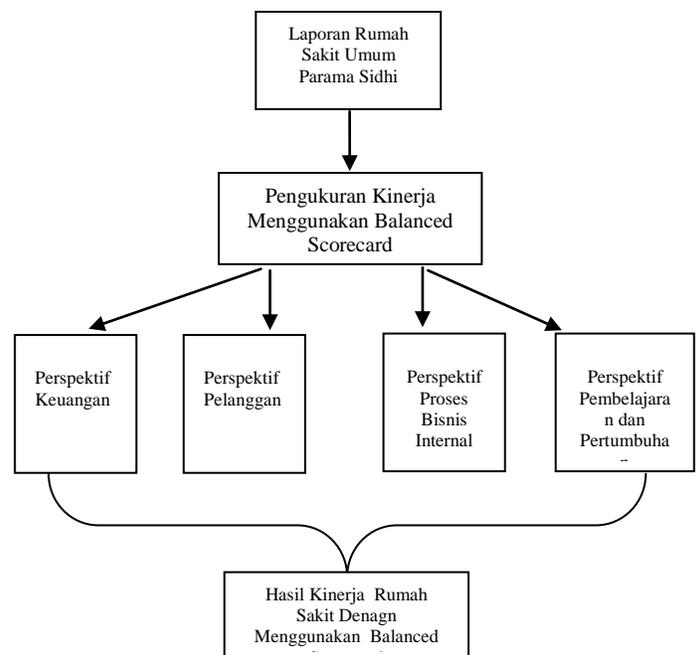
Konsep *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pada suatu rumah sakit yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil penelitiannya dari berbagai organisasi perusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penelitian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategik masa depan yang disebut *Balanced Scorecard*. Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi yaitu: 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*). 2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*). 3) Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*), 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Melihat dari keempat unsur diatas tersurat bahwa penilaian kinerja suatu organisasi tidak hanya bersumber dari satu aspek perspektif, konsep *Balanced Scorecard* bisa di terapkan tidak hanya dalam bidang organisasi produk tapi juga baik untuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

Dalam penelitian menggunakan konsep Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Swasta yang ada di kota Singaraja, yaitu Rumah Sakit Umum Parama Sidhi, rumah sakit ini merupakan Rumah Sakit swasta terbesar di kota Singaraja.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di rumah sakit umum Parama Sidhi Singaraja. Pengukuran kinerja yang digunakan adalah metode *Balanced Scorecard*. Kinerja yang akan diukur meliputi pengukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan. Untuk mengukur kinerja keuangan rumah sakit selama dua tahun peneliti memerlukan laporan keuangan dan dokumen pendukung yang lainnya. Penelitian ini juga menggunakan metode kuisioner dengan dua responden yaitu pelanggan atau pasien dan karyawan. Data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dimana akan diadakan perhitungan dan kemudahan akan disimpulkan hasilnya. Mengetahu keempat perspektif tersebut maka akan diperoleh gambaran perusahaan dilihat dari perspektif keuangan maupun non keuangan. Hasilnya ini tentu akan mampu memberikan laporan kinerja rumah sakit selama dua tahun berjalan. Adapun rancangan penelitiannya dapat dilihat pada gambar 1



Gambar 1 Rancangan penelitian

Populasi dan Sampling

Objek penelitian yang diteliti adalah Rumah Saki Umum Parama Sidhi Singaraja Termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah jasa atau produk yang ditawarkan, proses layanan jasa atau produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Perspektif pelanggan menggunakan juga kuisisioner dalam pengambilan sampel untuk menentukan kepuasan pasien. Sedangkan perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*nonsampling*). Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuisisioner.

Instrumen Penelitian

Instrument yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja untuk masing masing perspektif adalah sebagai berikut:

Kinerja Perspektif keuangan

Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Riyanto, 2001). Rasio-rasio yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Curren Ratio*, *ROI*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*.

Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun ukurannya sebagai berikut: Inovasi, yaitu untuk mengetahui

jumlah produk atau jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk atau jasa perusahaan yang telah ada. a) Proses Operasi Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit seperti ; 1) BOR (*Bed Occupancy Ratio* = Angka penggunaan tempat tidur), 2) ALOS (*Average Length of Stay* = Rata-rata lamanya pasien dirawat), 3) TOI (*Turn Over Interval* = Tenggang perputaran), 4) BTO (*Bed Turn Over* = Angka perputaran tempat tidur), 5) NDR (*Net Death Rate*), 6) GDR (*Gross Death Rate*)

Kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *People, system, dan organizational procedur*.

Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah; Wawancara, Kuesioner, Dokumentasi

Analisa Data

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuisisioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan diperoleh hasil yang benar-benar obyektif, yang dikenal dengan istilah validitas. Selain itu perlu juga diuji konsistensinya yang dikenal dengan istilah reliabilitas. Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian.

Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara (Ghozali, 2006):

Pengujian instrument penelitian dengan menggunakan uji validasi dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Product moment* sebagai berikut (Sugiono, 1999: 183)

$$r = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} \quad (1)$$

Keterangan :

- r = Koefisien Korelasi
- x = Variabel independen
- y = Variabel dependen
- n = Jumlah Sampel

Tarif signifikan 10 %

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (Ghozali, 2006); a) *One shot* atau pengukuran sekali saja. Di sini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alfa* (α). Suatu konstruk atau variable dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alfa > 0.60 (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *one shot* atau pengukuran sekali saja, yaitu dengan uji statistik Cronbach Alfa. Variabel dikatakan reliabel, jika *Cronbach alpha* > 0,6 dan uji selanjutnya dapat dilanjutkan karena angket dinyatakan reliabel. a) Analisis kuantitatif, Metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan

data menggunakan instrumen penelitian, analisa data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012: 8). Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2012:7), b) Analisis kualitatif, Analisis kualitatif atau sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar sehingga tidak menekankan pada angka (Sugiyono, 2012;13). Data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata. Data ini biasanya didapat dari wawancara dan bersifat subjektif sebab data tersebut ditafsirkan lain oleh orang yang berbeda (Riduan, 2003: 5-7).

Hasil dan Pembahasan

Hasil pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Parama Sidhi dengan Konsep *Balanced Scorecard*

Hasil Pengukuran kinerja Perspektif keuangan

Rumah Sakit Umum Parama Sidhi setelah diukur dengan menggunakan *Current Ratio*, *ROI*, *Profit Margin*, *Operating Ratio* dapat dilihat pada tabel 1

Tabel 1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Ukuran	Tahun 2010	Tahun 2011	Rata-rata
<i>Current Ratio</i>	3,29%	2,52%	2,9
<i>Profit Margin</i>	-0,06%	0,01%	
<i>Operating Ratio</i>	2,27%	3,87%	3,07
ROI	-2,2%	0,82%	

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran Kinerja dengan perspektif Konsumen dilakukan pengukuran dengan metode Tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, kepuasan konsumen lewat kuwisoner, profitabilitas konsumen, adapun perbandingannya dapat dilihat pada table dibawah ini

Tabel 2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Pengukuran	Tahun 2010	Tahun 2011	Rata-rata
Tingkat Perolehan Pelanggan	48,72	31,4%	39,93
Tingkat Retensi Pelanggan	28,32%	22,1%	25,21
Tingkat Puas Pelanggan	-	52,69 %	
Tingkat Sangat Puas Pelanggan	-	19,48 %	
Propabilitas Pelanggan	99,7%	99,4%	99,55

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Internal Bisnis

Inovasi

Meningkatkan pelayanan kesehatan dan kenyamanan kepada pasien, rumah sakit umum parama sidhi melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti : a) Membatasi penunggu pasien yang berkunjung diluar jam kunjungan supaya nyaman pasien yang lain tidak terganggu. b) Memberikan sarana dan prasarana kepada pasien dan keluarga pasien yang berkunjung pada rumah sakit umum parama sidhi. c) Layanan antar jemput dengan ambulan 24 jam untuk pasien dalam kota tanpa dipungut biaya. c) Layanan Purna Jual. d) Kontrolisasi kepada pasien selama tiga hari setelah pasien pulang dari rumah

sakit. e) Menggunakan standar pelayanan rumah sakit

Dalam rumah sakit pelayanan rawat jalan dan rawat inap harus diperhatikan dan diukur. Pemerintah juga mengeluarkan peraturan lewat Keputusan Menteri Kesehatan RI No.983/MenKes/SK/XI/1992. Tentang pedoman Organisasi Rumah Sakit Umum seperti BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), jumlah kunjungan pasien rawat inap, jumlah kunjungan pasien rawat jalan, jumlah kunjungan pasien rawat darurat, GDR (*Gross Death rate*) dan NDR (*Net Death Rate*)

Tabel 3. Standar pelayanan minimal rumah sakit.

No	Standar Pelayanan	2010	2011	Standar skor
1	BOR	54	74,6%	60-85%
2	ALOS	4	5	6-9
3	TOI	8	2	1-3
4	BTO	27	57	40-50
5	NDR	15	25	
6	GDR	5	14	
7	RJ	28	2032	

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dalam hal ini adalah retensi karyawan, kepuasan karyawan dan produktifitas karyawan. Perspektif ini bertujuan untuk mengetahui kinerja karyawan dan perhatian menejen kepada perkembangan karyawan.

Tabel 4. Pembelajaran dan pertumbuhan

N o	Pembelajaran, dan Pertumbuhan	2010	2011
1	Retensi Karyawan	46,6%	16,08 %
2	Kriteria Puas untuk kepuasan karyawan	-	44,64 %
3	Kriteria Sangat Puas untuk Kepuasan Karyawan	-	14,05 %
4	Produktivitas Karyawan	(3.288.287)	1.194.446

Pembahasan

Selama ini Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja belum menggunakan standar pengukuran kinerja sebagai pengambilan keputusan bagi manajemen hanya melihat dari perkembangan keuangan saja. Setelah Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* selama 2 tahun menunjukkan hasil yang jauh berbeda dengan pengukuran kinerja secara tradisional. Manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih komprehensif, sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Dari beberapa tolok ukur finansial tersebut, dapat diartikan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja kurang baik. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kemampuan rumah sakit selama dua tahun untuk memperoleh pasien baru mengalami penurunan, begitu juga dari tingkat kepuasan pasien kurang dari 50%. Dampak dari kurangnya kinerja dari perspektif keuangan dan pelanggan tidak lepas dari kinerja perspektif internal bisnis dimana kurangnya suatu inovasi dan layanan purna jual menyebabkan pasien kurang puas dan lebih tertarik berobat ke tempat lain. Perspektif karyawan juga sangat kurang dimana tingkat retensi karyawan cukup besar dari tahun 2010 begitu juga tingkat kepuasan karyawan cukup kurang terhadap perusahaan.

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategis, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi,

2001). Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan gambaran yang jelas tentang keadaan suatu perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Setelah diadakan pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* manajemen sudah memiliki gambaran perkembangan suatu perusahaan baik kinerja yang baik maupun. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategik objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan, dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Penutup

Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan,

maka dapat disimpulkan sebagai berikut ;a) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu dilihat dari segi *Curren Ratio*, *ROI*, *Profit Margin*, *Operating Ratio* mengalami beberapa peningkatan dari tahun 2010 sampai tahun 2011, namun *Curren Ratio* mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. b) Hasil pengukuran untuk Perspektif Konsumen / pelanggan, dilihat dari tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat puas pelanggan, tingkat sangat puas pelanggan dan propabilitas pelanggan menunjukkan tingkat kinerja yang kurang baik dari tahun 2010 sampai tahun 2011, walaupun ada beberapa peningkatan namun masih dibawah 50% dari kepuasan konsumen. c) Hasil pengukuran untuk Perspektif Internal Bisnis yaitu, inovasi, layanan purna jual dan menggunakan standar pelayanan rumah sakit menunjukkan beberapa peningkatan dan sesuai standar namun perlunya adanya inovasi. d) Hasil pengukuran untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dilihat dari retensi karyawan, kepuasan karyawan, produktifitas karyawan menunjukkan kinerja yang mulai meningkat dari tahun 2010 sampai tahun 2011. e) Hasil Pengujian validitas dan reliabel dari tingkat kepuasan pasien dan karyawan dengan menggunakan SPSS for windows dapat disimpulkan bahwa menunjukkan hasil yang reliabel, taraf signifikan *Cronbach Alfa* yang digunakan adalah 0,6 dan hasilnya di atas 0,6. Untuk uji validitasnya menggunakan teknik korelasi *Product moment* menunjukkan hasil yang valid untuk kepuasan pelanggan dan karyawan diatas 0,345.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya adalah : 1) Manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan disamping kinerja keuangan. 2) Manejemen hendaknya harus memperhatikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti retensi karyawan dan kepuasan karyawan supaya tidak terlalu

besar nilainya. 3) Masih diperlukan konsep penelitian yang sama untuk meneliti konsistensi dari penelitian ini karena penelitian ini baru pertama di lakukan di rumah sakit umum Parama Sidhi.

Begitu juga berdasarkan hasil analisis dan simpulan yang diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan yang dapat dipergunakan bagi penelitian - penelitaian yang akan datang. Penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja merupakan penelitian yang baru pertama kali diadakan sehingga peneliti memiliki beberapa keterbatasan, yaitu : a) Penelitian mengunakan data primer yang salah satunya berupa kuisoner yang dinerikan kepada responden. Kelemahan pada penelitian ini dengan menggunakan kuisoner adalah kemungkinan adanya bias oleh surveyor (indriantono dan supomo, 2002). b) Masih mengunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan mampu menggunakan data yang lebih lengkap.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menghaturkan puji syukur kehadapan Ida Sanghyang Widhi Wasa yang telah senantiasa melimpahkan rahmat dan berkahnya -Nya. Penulis Menyadari selama proses penyusunan skripsi ini telah banyak mendapatkan bantuan, dorongan dan bimbingan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Ganesha.
2. Dr. Anantawikrama Tungga Atmaja, S.E, M.Si, Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Strata 1 yang telah memberikan dukungan dan saran dalam penyusunan skripsi ini kepada penulis.
3. I Wayan Suwendra, SE,M.Si dan Ni Kadek Sinarwati SE,M.Si,Ak selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan

serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.

4. Kedua orang tua, kakak dan adik yang telah memberikan bantuan baik berupa material maupun non material, serta dukungan, dan doanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Falah Rusdiyanto. 2010. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*. Skripsi (tidak diterbitkan). Jurusan Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Agus Taman.2000. "Model Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan metode *Smart System* (studi kasus pada UKM CV. Batara Elektrindo)", bersal dari google
- Candra,Syafei.2012. "*Satandar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*". tersedia pada http://www.waspadamedan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=7328&catid=59&Itemid=215(akses tanggal 22 februari 2012)
- Dhika Pratiwi Putri. 2008. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecad Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Solo*. Skripsi (tidak diterbitkan). Jurusan Akuntansi, Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Fahmi Irfan. 2011.*Analisis Laporan Keuangan*.Bandung. Alfa Beta
- Indrianto, Nur & Supomo, bambang.2002. Metodologi Penelitian Bisnis untuk akuntansi dan Manajemen. Edisi I BPFY Yogyakarta.
- Kaplan Robert S. dan David P. Norton.2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Moleong, Lexy.J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung PT. Rosdakarya
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). "*Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*." Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol.20, No.3.
- Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Pande, Peter S., Neuman Robert P, dan Roland R. Cavanagh. The Six Sigma Way Team Fieldbook, An Implementation Guide for Process Improvement Teams. McGraw-Hill, 2002
- Riduwan. 2003. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Sugiono.2012.Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.Bandung : Alfabeta
- Vincent Gaspersz. 2011. *Balanced Scorecard Dengan Malcolm Baldringe Dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Jakarta : PT Percetakan Penebar Swadaya.
- Keputusan menteri kesehatan RI nomor 828/menkes/sk/IX/2008 tentang petunjuk teknis standar pelayanan minimal dibidang kesehatan dikabupaten/kota.2008.
- Venkatraman, &V.Ramanujam. 1986. *Measurement of Business Performance in Strategy Research a Comparison of Approaches*. Academy

of Management Review, Vol 11,
pp801-814.

Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis
Penyusunan Balanced Scorecard
:Menuju Organisasi Yang Berfokus
Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia
Pustaka Utama.

Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja
Grafindo Persada Jakarta.

www.rsuparamasidhi.com/index.php