

PENILAIAN KINERJA RSUD KABUPATEN BULELENG DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*

**Ni Putu Ika Parianti¹
I Putu Sudana²**

**¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: ikaa_vi91@yahoo.com / telp: +62 81 93 64 22 89 6**

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Selama ini penilaian kinerja RSUD Kabupaten Buleleng masih bersifat internal dan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek (keuangan). Oleh karena itu, penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* (perspektif pelanggan, keuangan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) menawarkan solusi penilaian kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam organisasi. Objek penelitian ini adalah kinerja RSUD Kabupaten Buleleng. Penelitian dilakukan dengan mengkombinasikan antara kinerja internal rumah sakit dengan kinerja menurut *balanced scorecard* dari tahun 2009-2011. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga dari empat variabel penilaian kinerja menunjukkan kinerja baik. Sehingga dapat disimpulkan kinerja RSUD Kabupaten Buleleng adalah baik dengan beberapa perbaikan yang harus dilakukan.

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

ABSTRACT

Nowadays, performance measurement in RSUD Kabupaten Buleleng is still more focused on internal business and short term goals (financial). Therefore, measurement of performance using the balanced scorecard (financial, customer, internal business and learning and growth) offer a solution for more comprehensive performance measurement in an organization. The object of this research is performance of RSUD Kabupaten Buleleng. The research at hospital conducted by combination between internal hospital performance and balanced scorecard performance of the year 2009-2011. From result of research, three of four variable performance of measurement is good enough. So, it can be concluded that the criteria good with some improvement that need to be done.

Keywords: *balanced scorecard, performance and hospital*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng yang untuk selanjutnya disebut RSUD Kabupaten Buleleng merupakan rumah sakit rujukan di daerah Bali Utara. RSUD Kabupaten Buleleng selalu berkomitmen untuk mengupayakan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Aktivitas pelayanan kesehatan yang telah dilakukan setiap tahunnya dievaluasi dan dilaporkan dalam bentuk laporan tahunan dengan mengedepankan pencapaian kinerja dan pelayanan di semua instalasi rumah sakit yang dibandingkan dengan standar pelayanan minimal yang harus dicapai.

Menurut Direktur RSUD Kabupaten Buleleng dalam laporan tahunan tahun 2011, kinerja RSUD Kabupaten Buleleng dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 terus mengalami kemajuan (Laporan Tahunan RSUD, 2011). Hal itu bisa dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah kunjungan pasien dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 yang juga diikuti dengan meningkatnya jumlah pendapatan RSUD Kabupaten Buleleng. Selain itu juga, dari laporan anggaran dan realisasi belanja RSUD Kabupaten Buleleng, terlihat adanya upaya penghematan dalam penggunaan anggaran belanja rumah sakit.

Terlepas dari itu semua, masih ada beberapa permasalahan yang muncul dari sisi non finansial. Permasalahan-permasalahan tersebut di publikasikan oleh beberapa media cetak antara lain yang memberitakan mengenai adanya indikasi penolakan pasien dengan JKBM (Harian Bali Tribun, 2012/04/15). Kemudian berita mengenai masalah ketersediaan sarana dan prasarana yang kurang memadai

(<http://metro.kompasiana.com/2011/12/28/>). Dan yang terakhir adalah berita mengenai kasus penjualan Vaksin Anti Rabies (VAR) yang dilakukan oleh RSUD Kabupaten Buleleng (<http://www.bisnisbali.com/2009/11/30/>).

Dengan adanya kasus-kasus yang telah diberitakan oleh berbagai media cetak tentu saja kinerja RSUD Kabupaten Buleleng dipertanyakan, apakah dapat diambil kesimpulan bagi pihak manajemen bahwa kinerja RSUD Kabupaten Buleleng sudah baik?. Atau apakah pengukuran kinerja dari aspek finansial (pendapatan dan penggunaan anggaran rumah sakit) sudah dapat menggambarkan capaian kinerja rumah sakit secara komprehensif?.

Pada kenyataannya para pengambil kebijakan pada saat mengambil keputusan tidak hanya membutuhkan informasi tentang capaian kinerja finansial saja namun juga informasi non finansial. Informasi non finansial yang dibutuhkan seperti tingkat kepuasan pasien, cara rumah sakit meningkatkan pelayanan dan tingkat kepuasan para pegawai rumah sakit terhadap sistem manajemen yang diterapkan. Dengan demikian para pengambil keputusan bisa mendapatkan informasi yang komprehensif tentang kinerja rumah sakit (Wirasata, 2010). Konsep penilaian kinerja yang memperhatikan keseimbangan antara kinerja finansial dan non finansial, aspek internal dan eksternal, serta memberikan informasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang disebut dengan metode penilaian kinerja *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (Aurora, 2010).

Balanced scorecard mulai diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 dengan diterbitkannya sebuah artikel berjudul “ *Balanced Scorecard*

Measures That Drive Performance” dalam Harvard Business Review (Yuwono, 2006). *Balanced scorecard* memperhatikan keseimbangan antara kinerja finansial dan non finansial, aspek internal dan eksternal, serta memberikan informasi kinerja jangka panjang dan jangka pendek . *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif dasar yang bisa digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1996).

Dewasa ini, telah banyak organisasi sektor publik yang mulai mengadopsi konsep *balanced scorecard* baik itu di Indonesia maupun di negara-negara lain. Dengan adanya kasus-kasus yang telah diberitakan oleh beberapa media cetak mengenai kinerja RSUD Kabupaten Buleleng yang juga merupakan organisasi sektor publik, maka dari itu perlu dilakukan penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*. Dengan mengaplikasikan metode *balanced scorecard* sebagai penilai kinerja akan terlihat bagaimana kinerja RSUD Kabupaten Buleleng yang sesungguhnya.

Berdasarkan uraian-uraian yang ada pada latar belakang tersebut, maka permasalahan dari penelitian ini adalah “Bagaimanakah kinerja RSUD Kabupaten Buleleng jika dinilai dengan metode *balanced scorecard*?”

Kajian Pustaka

Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Helfert (dalam Pramadhany, 2011) kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu

tertentu, atau merupakan hasil dan prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Menurut Mulyadi (2001) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka dalam suatu organisasi.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Nama *balanced scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal (Kaplan dan Norton, 1996: 7). *Balanced scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi melalui 4 perspektif dasarnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan), dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi baik itu untuk jangka pendek maupun jangka panjang (Ali, 2002).

***Balanced Scorecard* Sebagai Penilai Kinerja**

Menurut Mulyadi (dalam Rasmini, 2011), *balanced scorecard* memberikan rangka komprehensif untuk menjabarkan misi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu, keuangan,

pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Umi (2010), perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi. Perspektif kepuasan pelanggan memberikan gambaran tentang bagaimana masyarakat sebagai pembayar pajak dan pengguna layanan publik melihat organisasi. Perspektif proses bisnis internal harus mampu menjawab organisasi unggul dibidang apa serta bagaimana membangun keunggulan tersebut untuk kelangsungan hidup organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetisi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal.

***Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik**

Balanced scorecard yang diterapkan dalam pada organisasi bisnis berorientasi pada keuangan sedangkan yang diterapkan pemerintah berorientasi publik (Ernita, 2009). Maka dari itu penerapan *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik memerlukan beberapa penyesuaian karena fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan tujuan utamanya bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial tapi juga keseimbangan pertanggungjawaban anggaran melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Rasmini, dkk, 2011)

Penilaian Kinerja RSUD Kabupaten Buleleng

Kinerja RSUD Kabupaten Buleleng selama ini dinilai dengan indikator-indikator penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Indikator-

indikator penilai kinerja tersebut di atur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Buleleng No. 6 Tahun 2002 mengenai Retribusi Pelayanan Kesehatan dan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 129/Menkes/Sk/Ii/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada RSUD Kabupaten Buleleng yang terletak di Jalan I Gusti Ngurah Rai No 30 Kendran Singaraja 81116.

Sumber data

Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden atas pernyataan-pernyataan yang disampaikan dalam kuesioner yang berhubungan dengan penelitian. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan tahunan RSUD Kabupaten Buleleng tahun 2009-2011.

Populasi, Sampel, Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam tingkat kepuasan pelanggan adalah seluruh pasien yang menjalani rawat inap dan rawat jalan di RSUD Kabupaten Buleleng pada tahun 2011. Populasi dalam tingkat kepuasan karyawan adalah jumlah seluruh karyawan yang bekerja di RSUD Kabupaten Buleleng sampai dengan 31 Mei 2012. Metode penentuan sampel yang digunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat kepuasan karyawan adalah metode teknik *non probability sampling*

dengan menggunakan metode *accidental sampling*. Dengan menggunakan rumus slovin, maka didapatkan sampel untuk tingkat kepuasan pelanggan adalah sebesar 100 orang dan sampel untuk tingkat kepuasan karyawan adalah sebesar 89 orang.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan teknik pengumpulan data menggunakan angket (kuesioner) yang dinyatakan dengan menggunakan skala *Likert* (Sugiyono, 2007: 135).

Pengujian instrumen dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. (Sugiyono, 2007: 109). Syarat minimum suatu kuesioner dikatakan valid adalah jika $r \geq 0,30$. Untuk menguji reliabilitas, dalam penelitian ini menggunakan analisis *Cronbach Alpha*. Instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *Cronbach alpha* $\geq 0,60$ (Ghozali, 2006).

Teknik Analisis Data

Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan

Menilai kepuasan pelanggan di RSUD Kabupaten Buleleng dengan lima dimensi penentu kepuasan karyawan yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Wirasata, 2010). Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka bobot kepentingan tiap dimensi penentu kepuasan pelanggan dikalikan dengan selisih antara skor kinerja nyata rata-rata dengan skor harapan rata-rata.

Kinerja Perspektif Keuangan

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan pada RSUD Kabupaten Buleleng adalah dengan konsep *value for money*. *Value for money* merupakan perluasan dari audit finansial untuk mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas RSUD Kabupaten Buleleng (Bestari, 2010).

$$1. \text{ Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Belanja rumah sakit}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\% \dots\dots\dots (7)$$

$$2. \text{ Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi pendapatan}}{\text{Target pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots (8)$$

$$3. \text{ Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total belanja rumah sakit}}{\text{Total realisasi pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots (9)$$

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis yang digunakan untuk penilaian perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut.

1. BOR (*Bed Occupancy Rate*)

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Jumlah hari dalam satu periode}} \times 100\% \dots\dots\dots (10)$$

2. AVLOS (*Average Length of Stay* = Rata-rata lamanya pasien dirawat)

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah lama dirawat}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\% \dots\dots\dots (11)$$

3. TOI (*Turn Over Interval* = Tenggang Perputaran)

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Periode}) - \text{Hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \dots\dots\dots (12)$$

4. BTO (*Bed Turn Over* = Angka Perputaran Tempat Tidur)

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup+mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \dots\dots\dots (13)$$

5. NDR (*Net Death Rate*)

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 1000 \dots\dots\dots (14)$$

6. GDR (*Gross Death Rate*)

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 1000 \dots\dots\dots (15)$$

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dengan menilai kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dinilai dengan cara menganalisis hasil penyebaran kuesioner. Menilai kepuasan karyawan di RSUD Kabupaten Buleleng dengan lima dimensi penentu kepuasan karyawan yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Fatmasari, 2010). Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka bobot kepentingan tiap dimensi penentu kepuasan pelanggan dikalikan dengan selisih antara skor kinerja nyata rata-rata dengan skor harapan rata-rata.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja Perspektif Kepuasan Pelanggan

Nilai nyata rata-rata kepuasan pelanggan untuk dimensi bukti langsung berada pada kriteria baik, keandalan berada pada kriteria tidak baik, daya tanggap berada pada kriteria tidak baik, jaminan berada pada kriteria tidak baik dan empati berada pada kriteria tidak baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

pelanggan merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan oleh RSUD Kabupaten Buleleng. Seharusnya kualitas pelayanan harus mengacu pada pelanggan, bukan pada pihak penyedia jasa. Pelanggan layak menentukan pelayanan itu berkualitas atau tidak. Kinerja RSUD Kabupaten Buleleng dari perspektif kepuasan pelanggan adalah tidak baik.

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam penelitian ini, kinerja keuangan RSUD Kabupaten Buleleng dinilai dengan menggunakan konsep *value for money*, yaitu menilai tingkat efisiensi, ekonomis dan efektivitas keuangan RSUD Kabupaten Buleleng tahun 2009, 2010 dan 2011. Rasio ekonomis RSUD Kabupaten Buleleng terlihat pada Lampiran Tabel 1. Di sana terlihat dari tahun 2009 hingga tahun 2011, tingkat ekonomi keuangan RSUD Kabupaten Buleleng berada di bawah 100%, itu berarti pihak rumah sakit bisa mengelola anggarannya secara hati-hati dan tidak ada pemborosan. Tingkat efektivitas RSUD Kabupaten Buleleng disajikan pada Lampiran Tabel 2. Tingkat efektivitas RSUD Kabupaten Buleleng berada di atas 100% , itu berarti tujuan atau target pendapatan yang diinginkan oleh pihak rumah sakit bisa tercapai. Tingkat efisiensi RSUD Kabupaten Buleleng disajikan pada Lampiran Tabel 3. Dengan tingkat efisiensi yang berada di atas 100% pada tahun 2009 dan 2010 mengindikasikan pihak RSUD Kabupaten Buleleng mengalami defisit. Namun di tahun 2011, tingkat efisiensinya berada dibawah 100%, itu berarti RSUD kabupaten Buleleng bisa mulai memperbaiki produktivitasnya sehingga bisa menghasilkan keuntungan bagi mereka.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif proses bisnis internal dinilai dengan enam indikator efisiensi dan mutu pelayanan kesehatan. Hasil capaian indikator kinerja efisiensi dan mutu pelayanan kesehatan RSUD Kabupaten Buleleng disajikan pada lampiran Tabel 4. Dari lampiran Tabel 4 dapat dilihat jika empat dari enam indikator pelayanan kesehatan yang ditetapkan oleh Departemen Kesehatan bisa dicapai sesuai dengan nilai idealnya. Dengan nilai indikator yang jauh di atas nilai idealnya, BTO menunjukkan frekuensi pemakaian tempat tidur melebihi persyaratan maksimal. Sedangkan untuk nilai GDR yang berada di atas nilai ideal karena disebabkan meningkatnya angka kematian secara umum. Karena sebagian besar indikator pelayanan kesehatan berada pada nilai idealnya, maka kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Kabupaten Buleleng dapat dikatakan baik.

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Nilai nyata rata-rata untuk kelima dimensi penentu kepuasan karyawan, yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan berada pada kriteria baik. Ini berarti bahwa para karyawan merasa puas bekerja di RSUD Kabupaten Buleleng. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai dengan menggunakan indeks kepuasan karyawan (IKK) adalah baik.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja RSUD Kabupaten Buleleng jika dievaluasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* adalah baik

karena tiga dari empat perspektif penilai kinerja menunjukkan kinerja baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja tidak baik mungkin disebabkan karena pelayanan yang diberikan oleh petugas paramedis di RSUD Kabupaten Buleleng dianggap masih kurang memuaskan oleh pelanggan.

Balanced scorecard diharapkan bisa diterapkan di RSUD Kabupaten Buleleng karena metode penilai kinerja ini memiliki beberapa kelebihan dibandingkan metode penilaian kinerja yang digunakan oleh RSUD Kabupaten Buleleng sebelumnya. *Balanced scorecard* mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Namun dibalik kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh *balanced scorecard*, terdapat juga kelemahan-kelemahan yang harus dihadapi oleh pihak manajemen rumah sakit jika ingin menerapkan *balanced scorecard* sebagai penilai kinerja. Salah satu kelemahan yang harus dihadapi yaitu timbulnya biaya tambahan karena indikator penilai kinerja yang juga bertambah.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD Kabupaten Buleleng berdasarkan metode *balanced scorecard* secara umum adalah baik karena tiga dari empat perspektif menunjukkan kinerja baik.

Perspektif kepuasan pelanggan memiliki nilai rata-rata IKP yang berada pada kriteria tidak baik, hal itu berarti pelanggan merasa tidak puas terhadap

pelayanan yang diberikan oleh pihak RSUD. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja baik karena tahun 2009 dan 2010 keuangan RSUD Kabupaten Buleleng sudah efektif dan ekonomis walaupun belum efisien, namun pada tahun 2011 terlihat keuangannya sudah efektif, ekonomis dan efisien. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik dengan tercapainya empat dari enam indikator yang telah ditetapkan oleh kementerian kesehatan yaitu BOR, LOS, TOI dan NDR walaupun indikator BTO dan GDR berada di atas nilai idealnya. Dan yang terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik dibuktikan dengan nilai rata-rata IKK yang berada pada kriteria baik, itu berarti karyawan merasa puas bekerja di RSUD Kabupaten Buleleng.

Saran

Berdasarkan simpulan atas penilaian kinerja RSUD Kabupaten Buleleng di atas, dapat disarankan kepada RSUD Kabupaten Buleleng beberapa hal berikut ini:

- 1.** Melakukan penilaian kepuasan pelanggan kepada setiap pelanggan yang telah mendapatkan pelayanan di RSUD Kabupaten Buleleng. Agar pihak RSUD bisa mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Tidak hanya penampilan fisik saja yang terus dibenahi, namun juga keandalan, daya tanggap, jaminan serta empati petugas dalam melayani pasien juga harus ditingkatkan

2. RSUD Kabupaten Buleleng juga sebaiknya mempertahankan dan juga meningkatkan kapasitas infrastruktur untuk mendukung kualitas pelayanan agar menjadi lebih baik dengan semakin meningkatnya jumlah pelanggan.
3. Selain melakukan penilaian kepuasan pelanggan, pihak RSUD juga seharusnya melakukan penilaian terhadap kepuasan para pegawai yang bekerja disana. Upah, jaminan dan pemberian hari libur yang cukup yang sesuai dengan kinerja pegawai akan meningkatkan kinerja mereka dalam melayani pelanggan dan menghindarkan pegawai dari rasa jenuh akan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mutasowifin. 2002. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi. *Jurnal Universitas Paramadina*, 1 (3): h:245-264.
- Aurora, Novella. 2010. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Bestari, Dwi Handayani. 2011. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3 (1).
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ernita, 2009. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Organisasi. *Kultura*, 10 (1).
- Fatmasari, Sukesti. 2010. Analisis Penggunaan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Unimus*, h: 416-424.

<http://rsud.bulelengkab.go.id/2012/04/15> (dikutip dari harian Bali Tribun).
Diunduh tanggal 17 Mei 2012.

<http://www.bisnisbali.com/2009/11/30/news/agrohobi/da.html>. Diunduh tanggal 17 Mei 2012.

<http://metro.kompasiana.com/2011/12/28/nyamuk-itu-mengirim-dua-bersaudara-ke-rumah-sakit/>. Diunduh tanggal 17 Mei 2012.

Kaplan, Robert S & David P Norton (Peter R Yosi Pasla Penerjemah). 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.

Laporan Tahunan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2009

Laporan Tahunan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2010.

Laporan Tahunan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2011.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

———. 2005. *Balanced Scorecard*. Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.

Peraturan Daerah Kabupaten Buleleng No.2 Tahun 2006. Retribusi Pelayanan Kesehatan Kabupaten Buleleng.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 129/Menkes/Sk/Ii/2008. Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.

Pramadhany, Wahyu Eko Yuzandra. 2011. Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang). *Skripsi* Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Rasmini, Ni Ketut; Supadmi, Ni Luh, Herawati, Ni Luh Putu. 2011. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Tabanan berdasarkan Balanced Scorecard. *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 6 (2): 187-200.

Sugiyono. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

———. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Wirasata, Putu. 2010. Analisis Pengukuran Kinerja RSUD Tg. Uban di Provinsi Kepulauan Riau secara Komprehensif dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard. *Tesis* Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

Yuwono, Sony. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka.

LAMPIRAN

Tabel 1 Tingkat Efektivitas Keuangan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2009-2011

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Tingkat Efektivitas (%)	Keterangan
2009	27.015.000.000	30.904.442.762	114,40	Efektif
2010	40.662.242.000	47.339.668.214	116,42	Efektif
2011	45.216.653.169	53.972.441.382	119,36	Efektif
Rata-Rata Realisasi/Anggaran			116,73	Efektif

Sumber: data diolah, 2012

Tabel 2 Tingkat Ekonomis Keuangan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2009-2011

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Tingkat Efisiensi (%)	Keterangan
2009	45.636.276.199	30.904.442.762	147,67	Tidak Efisien
2010	57.246.146.797	47.339.668.214	120,93	Tidak Efisien
2011	41.913.048.861	53.972.441.382	77,66	Efisien

Sumber: data diolah, 2012

Tabel 3 Tingkat Efisiensi Keuangan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2009-2011

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Tingkat Efisiensi	Keterangan
2009	45.636.276.199	30.904.442.762	147,67%	Tidak Efisien
2010	57.246.146.797	47.339.668.214	120,93%	Tidak Efisien
2011	41.913.048.861	53.972.441.382	77,66%	Efisien

Sumber: data diolah, 2012

Tabel 4. Rekapitulasi Indikator Kinerja Pelayanan Kesehatan RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2009, 2010 dan 2011

No	Indikator	Nilai Ideal	2009	2010	2011	Rata-Rata	Ket.
1	BOR	60-85%	61%	77%	81%	73%	Ideal
2	ALOS	3-12 Hari	3 Hari	4 Hari	5 hari	4%	Ideal
3	BTO	40-50 Kali	62 Kali	73 Kali	72 kali	69 Kali	Tidak Ideal
4	TOI	1-3 Hari	2 Hari	1 Hari	1 Hari	1,33 Hari	Ideal
5	NDR	< 25 %	22‰	20‰	31‰	24,33‰	Ideal
6	GDR	< 45 ‰	47‰	42‰	54‰	46‰	Tidak Ideal

Sumber: Data diolah, 2012