

PENILAIAN KINERJA BERDASARKAN KEUANGAN DAN NON-KEUANGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WANGAYA

Ni Made Diah Agung Padma Dewi¹

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: diah_imoet77@yahoo.co.id/telp:087860662768

ABSTRAK

Balanced Scorecard adalah salah satu pengukuran kinerja rumah sakit yang memakai ukuran keuangan dan non-keuangan. Dalam *Balanced scorecard* ini yang termasuk kedalam ukuran non-keuangan adalah aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan perkembangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pengukuran kinerja rumah sakit umum daerah Wangaya. Metodologi penelitian ini mempergunakan sample rumah sakit umum daerah Wangaya, data dikumpulkan dari observasi langsung, penilaian data sekunder, serta pengumpulan data dengan kuesioner. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kinerja dari aspek finansial diperoleh pengukuran kinerja efektif di RSUD Wangaya. Dari pengukuran efisiensi, RSUD Wangaya menunjukkan kinerja yang efisien. Dan dari pengukuran ekonomi menunjukkan hasil yang tidak ekonomis di RSUD Wangaya. Penilaian dari aspek pelanggan menunjukkan kepuasan pelanggan hasilnya baik di RSUD Wangaya. Dari aspek proses bisnis internal diperoleh SCE RSUD Wangaya kurang baik, dan tingkat kunjungan rawat jalan RSUD Wangaya memadai. Dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran RSUD Wangaya bernilai baik.
Kata kunci: keuangan, non-keuangan, RSUD Wangaya

ABSTRACT

Balanced Scorecard is one measurement of hospital performance used financial and non-financial measures. In the balanced scorecard is included in the non-financial measures are aspects of the customer, internal business processes, as well as the growth and development. The purpose of this research is to measure the performance of Wangaya public hospitals. The methodology of this study is to use sample Wangaya general hospitals, data were collected from direct observation, assessment of secondary data, as well as the data collection questionnaire. The result showed that the performance of the financial aspects of an effective performance measurement acquired in RSUD Wangaya. Of measuring efficiency, RSUD Wangaya demonstrate efficient performance. And the economy is showing the results of measurements that are not economical in RSUD Wangaya. Assessment of aspects of the customer showed good results in customer satisfaction Wangaya Hospital. From the aspect of internal business processes obtained SCE Hospital Wangaya unfavorable, and the rate of hospital outpatient visits Wangaya adequate. Of aspects of growth and learning is well worth Wangaya Hospita.

Keywords: financial performance, non-financial, RSUD Wangaya

PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai lembaga pelayanan memiliki tujuan pendirian yang berbeda dengan perusahaan pada umumnya yang mempunyai tujuan utama untuk memperoleh laba dari operasi usahanya (*profit oriented*) yaitu lebih menekankan pada aspek pelayanan kepada masyarakat (*public/service oriented*). Rumah sakit sebagai lembaga pelayanan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang baik, cepat dan efektif. Untuk dapat memberikan pelayanan yang baik, rumah sakit perlu menyediakan sarana dan prasarana yang memadai untuk melayani pasien.

Rumah sakit memiliki 2 “pintu masuk” bagi pasiennya. “Pintu masuk” tersebut adalah Poliklinik dan Unit Gawat Darurat (UGD), dimana di kedua tempat itulah pasien menerima pelayanan untuk pertama kalinya ketika memasuki rumah sakit. Pada umumnya pasien yang memasuki UGD adalah pasien yang memerlukan penanganan yang cepat sehingga pasien maupun keluarga pasien terkadang tidak sempat memilih rumah sakit yang akan didatangi dengan melihat dari segi pelayanannya, tetapi cenderung memilih rumah sakit yang terdekat. Setelah mendapatkan pelayanan pertama di UGD barulah pasien maupun keluarga pasien memilih untuk selanjutnya dirawat di rumah sakit tersebut atau dirujuk ke rumah sakit lain.

Sedangkan pasien yang datang ke poliklinik adalah pasien yang mengalami sakit yang tidak memerlukan penanganan yang darurat. Pelayanan yang baik dan memuaskan dari poliklinik akan menambah kepercayaan pasien maupun keluarga pasien untuk merawat pasien di rumah sakit tersebut. Kepercayaan pasien sangat

berpengaruh terhadap kepuasan yang selanjutnya mempengaruhi loyalitas pasien untuk berobat ke rumah sakit.

Kinerja yang baik sangat diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada rumah sakit. Untuk mengetahui apakah kinerja poliklinik sudah dijalankan dengan baik atau tidak diperlukan adanya evaluasi, yaitu diukurnya kinerja. Dengan melihat hasil kinerja, pihak manajemen rumah sakit dapat menyusun strategi yang dapat meningkatkan kinerja rumah sakit.

Untuk menilai suatu kinerja dari sudut pandang keuangan dan non-keuangan dapat menggunakan aspek-aspek pada konsep *Balanced Scorecard* (BSC). BSC mampu menerjemahkan tujuan-tujuan dan strategi organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan satu dengan lainnya. Dengan menggunakan metode BSC, kinerja organisasi tidak lagi hanya diukur berdasarkan aspek keuangannya saja, tetapi juga dari aspek non-keuangan. Aspek non-keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya aspek non-keuangan menjadi sumber untuk meningkatkan kinerja keuangan, sehingga apabila perusahaan ingin melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan ditujukan kepada peningkatan kinerja non-keuangan karena dari situlah keuangan berasal.

Berdasarkan data rujukan pasien yang diperoleh dari 4 rumah sakit bertipe B di Bali, diketahui bahwa data rujukan pasien bulan januari sampai dengan Juni 2013 menunjukkan bahwa RSUD Wangaya merujuk pasien terbanyak yaitu sebanyak 39 pasien, sedangkan RSUD Tabanan sebanyak 21 pasien, RSUD Gianyar merujuk 10 pasien, dan RSUD Singaraja tidak ada rujukan. Sehingga peneliti ingin meneliti

kinerja RSUD Wangaya yang merujuk pasien terbanyak berdasarkan ukuran keuangan dan non-keuangan. Bagaimanakah kinerja keuangan dan non-keuangan RSUD Wangaya?

Kinerja dalam organisasi adalah cerminan dari berhasil tidaknya suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seringnya para atasan atau Manajer tidak mengetahui apakah kinerja organisasinya sedang baik atau buruk dikarenakan manajer kurang memperhatikan kinerja karyawan dan organisasi sampai suatu ketika kinerja sudah sangat buruk atau segala sesuatu menjadi serba salah, sehingga manajer baru mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot dan perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam terjadi akibat manajer mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja adalah aspek yang sangat penting yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak yang berwenang, seperti manager, kepala divisi, pemilik perusahaan, dan pihak tertentu lainnya untuk mengetahui seberapa besar tingkat pencapaian yang telah dicapai oleh instansi tersebut yang sesuai dengan visi yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Menurut Mulyadi (2001), “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas suatu organisasi, bagian organisasi dari karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam

mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode atau pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan, dimana metode ini akan mengukur kinerja melalui 2 aspek yaitu keuangan dan non-keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) BSC terdiri dari 2 kata, yaitu: *Scorecard*, yaitu kata yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya; dan *Balanced*, menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan keempat perspektif BSC sebagai berikut: Perspektif keuangan, dimana ukuran keuangan penting adanya untuk memberikan ringkasan konsekuensi dari tindakan ekonomi yang telah diambil oleh organisasi, dengan melihat kinerja keuangan kita dapat melihat apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba; Perspektif Pelanggan, dimana konsumen/pelanggan merupakan pihak luar yang setiap saat menggunakan produk perusahaan. Dengan proses konsumsi tersebut, maka konsumen dapat dipastikan menjadi sumber penerimaan pendapatan perusahaan; Perspektif proses bisnis internal memiliki tujuan untuk mengamati berbagai proses operasional yang penting bagi kelangsungan aktivitas organisasi; Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk

mengidentifikasi infrastruktur perusahaan yang harus dibangun atau ditambahkan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Balanced scorecard mampu menyeimbangkan penilaian dalam empat aspek rumah sakit, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mulyadi dan Johny Setyawan (1999) menyatakan bahwa “*Balanced Scorecard* memberikan rangka komprehensif untuk menjabarkan misi ke dalam sasaran-sasaran strategik”. Perspektif pelanggan dapat mengamati kepuasan pelanggan mengenai pelayanan yang berguna untuk membentuk loyalitas pelanggan pada perusahaan. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses operasional guna melayani pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kepuasan karyawan, sarana dan prasarana, produktivitas karyawan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal yang diinginkan.

Menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 44 tahun 2009 Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Pelayanan Kesehatan Paripurna adalah pelayanan kesehatan yang meliputi *promotif, preventif, kuratif* dan *rehabilitative*. Pasien adalah setiap orang yang melakukan konsultasi masalah kesehatannya untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang diperlukan, baik secara langsung maupun tidak langsung di Rumah Sakit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di RSUD Wangaya. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan ukuran keuangan dan non-keuangan. Pada ukuran non-keuangan menggunakan aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada ukuran keuangan diukur dengan 3 instrument *value for money* atau 3E yang dikembangkan oleh mardiasmo (2002), yaitu: a) Tingkat ekonomi, adalah pengukuran kinerja perspektif keuangan yang menggambarkan pengelolaan secara hati-hati penggunaan anggaran atau penghematan dan tidak ada pemborosan dengan membandingkan antara realisasi pengeluaran dengan anggaran pengeluaran; b) Tingkat Efisiensi, adalah pengukuran kinerja perspektif keuangan yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima; c) Tingkat Efektivitas, adalah pengukuran kinerja perspektif keuangan yang menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

Untuk pengukuran non-keuangan, dari aspek pelanggan menggunakan pengukuran: a) akuisisi/pertumbuhan pelanggan, adalah pengukuran kinerja perspektif pelanggan dengan melihat peningkatan jumlah pelanggan selama periode yang diteliti; dan b) Kepuasan Pelanggan, adalah pendapat pelanggan secara umum terhadap pelayanan rumah sakit yang diperoleh dengan cara pengumpulan informasi dengan metode *mystery guest*. Cara *mystery guest* adalah salah satu cara untuk

menilai kinerja pelayanan rumah sakit dimana peneliti berlaku seolah-olah sebagai pelanggan yang menerima pelayanan. Selanjutnya peneliti memberikan penilaian terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit dan juga melakukan wawancara singkat dengan pasien, sehingga dapat diketahui bagaimana nilai tingkat pelayanan yang diberikan.

Dari aspek proses bisnis internal, diukur dengan: a) *Service Cycle Effectiveness (SCE)*, adalah perbandingan waktu proses pelayanan dibandingkan dengan seluruh waktu yang diperlukan yang terdiri dari waktu proses + waktu menunggu + waktu perpindahan + waktu inspeksi; b) Jumlah kunjungan rawat jalan, adalah jumlah kunjungan pasien rawat jalan tiap tahunnya, sehingga dapat diketahui pertumbuhan pasien tiap tahunnya.

Untuk aspek pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan: a) Tingkat produktivitas karyawan, adalah mengukur seberapa besar tingkat produktivitas karyawan dengan membandingkan jumlah pasien yang datang dengan jumlah karyawan yang melayani per hari; b) Tingkat retensi karyawan, adalah persentase perusahaan dalam mempertahankan karyawan-karyawannya dalam periode yang bersangkutan; c) Indeks kepuasan karyawan (IKK), adalah pendapat karyawan terhadap kepuasannya bekerja di rumah sakit yang diperoleh dengan cara pengumpulan informasi dengan metode *survey*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dari keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut diatas, yang terdiri dari data (sesuai

dengan variabel diatas yang dipilih). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah data-data yang diperoleh dari penjelasan tambahan terhadap data kuantitatif *balanced scorecard* yang terdiri dari data kepuasan pelanggan, data kepuasan karyawan.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil penelitian kepuasan pelanggan, penelitian kepuasan karyawan dan hasil observasi terhadap pelaksanaan protap (*service cycle effectiveness = SCE*). Dan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah saldo akun terpilih pada laporan laba rugi usaha periode tahun 2012, laporan jumlah pasien yang berkunjung, prosedur tetap, waktu standar pelayanan, jumlah karyawan yang masih bekerja dan yang sudah keluar, struktur organisasi, visi misi rumah sakit, laporan keuangan tahunan.

Dalam penelitian ini indikator yang dicari sampelnya adalah tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat kepuasan karyawan di masing-masing rumah sakit. Penentuan sampel untuk penelitian ini menggunakan metode rumus Slovin (Sugiyono, 2006) yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \dots\dots\dots (1)$$

dimana:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- e = batas kesalahan (10%)

Teknik analisis data yang digunakan untuk kinerja keuangan:

Formula untuk mengukur tingkat ekonomi:

$$\text{Tingkat Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\% \dots\dots\dots (2)$$

Jika nilai yang diperoleh kurang dari 100% ($x < 100\%$), artinya kinerja keuangan ekonomis. Jika nilai yang diperoleh sama dengan 100% ($x = 100\%$), artinya kinerja keuangan ekonomi berimbang. Jika nilai yang diperoleh lebih dari 100% ($x > 100\%$), artinya kinerja keuangan tidak ekonomis.

Formula untuk mengukur tingkat efisiensi:

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\% \dots\dots (3)$$

Kriteria tingkat efisiensi:

Jika nilai yang diperoleh kurang dari 100% ($x < 100\%$), artinya kinerja keuangan efisien. Jika nilai yang diperoleh sama dengan 100% ($x = 100\%$), artinya kinerja keuangan efisiensi berimbang. Jika nilai yang diperoleh lebih dari 100% ($x > 100\%$), artinya kinerja keuangan tidak efisien.

Tingkat Efektivitas

Formula untuk mengukur tingkat efektivitas:

$$\text{Tingkat efektivitas} = \frac{\text{Anggaran Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots (4)$$

Kriteria tingkat efektivitas:

Jika nilai yang diperoleh kurang dari 100% ($x < 100\%$), artinya kinerja keuangan efektif. Jika nilai yang diperoleh sama dengan 100% ($x = 100\%$), artinya kinerja keuangan efektivitas berimbang. Jika nilai yang diperoleh lebih dari 100% ($x > 100\%$), artinya kinerja keuangan tidak efektif

Untuk penilaian kinerja berdasarkan ukuran pelanggan:

Rumus Akuisisi Pelanggan/Pertumbuhan Pelanggan Rumah Sakit:

$$\text{Pertumbuhan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan periode sekarang} - \text{jumlah pelanggan periode lalu}}{\text{jumlah pelanggan periode lalu}} \times 100\% \dots (5)$$

Untuk kriteria penilaian, jika terjadi peningkatan maka kinerjanya baik, sedangkan jika terjadi penurunan maka hasilnya tidak baik. Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pelanggan adalah dengan menganalisis kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan melakukan wawancara terstruktur tanpa kuesioner melalui metode *mystery guest* terhadap pelanggan yang datang ke rumah sakit. Pada *mystery shopping*, seorang yang disebut *mystery guest* bertindak layaknya konsumen biasa, yang diam-diam mengerjakan sejumlah aktivitas, mulai dari membeli produk, mengajukan pertanyaan, mengajukan komplain, hingga menjalankan aktivitas tertentu. *Mystery guest* ini sebenarnya mengumpulkan informasi yang spesifik terkait dengan kualitas pelayanan tertentu, membuat laporannya, kemudian memberikan *feedback* sesuai dengan pengalaman mereka (Samryn, 2012). Jumlah pelanggan yang diwawancarai sebanyak sampel yang telah ditetapkan dimasing-masing rumah sakit.

Jawaban terhadap kepuasan pelayanan dicatat oleh peneliti selanjutnya direkapitulasi dan pada akhirnya didapatkan pendapat pelanggan terhadap pelayanan di rumah sakit.

Penilaian pada ukuran proses bisnis internal menggunakan:

Service Cycle Effectiveness (SCE), variabel ini diukur dengan pernyataan positif dan negatif dimana teknik yang dilakukan yakni dengan melakukan *check list* secara langsung oleh peneliti terhadap pelaksanaan prosedur tetap dan kesediaan sarana/prasarana periode tahun 2012 dalam memberikan pelayanan kesehatan.

$$SCE = \frac{\text{Value added time}}{\text{Throughput time}} \dots\dots\dots (6)$$

$$\text{Throughput time} = \text{waktu proses} + \text{waktu inspeksi} + \text{waktu perpindahan} + \text{waktu tunggu}$$

Jika SCE bernilai 1 (satu), artinya aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah telah mampu dihilangkan dalam proses penyampaian jasa. Sebaliknya, jika SCE bernilai kurang dari 1 (satu), artinya dalam penyampaian jasa masih mengandung aktivitas yang tidak bernilai tambah bagi pelanggan.

Tahap operasinal perusahaan merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dalam hal ini tolak ukur pada rumah sakit yang akan diteliti adalah Jumlah Kunjungan rawat jalan

Data diolah dari jumlah kunjungan rawat jalan di rumah sakit, dengan formula:

$$\text{Kunjungan Rawat Jalan} = \frac{\text{Jumlah Kunjungan Rawat (Baru+lama)}}{\text{Jumlah Hari kerja Pada periode Waktu yang sama}} \dots\dots\dots (7)$$

Untuk penilaian pembelajaran dan pertumbuhan dinilai menggunakan:

Tingkat Produktivitas Karyawan

$$\text{Tingkat Produktivitas Dokter} = \frac{\text{Jumlah Pasien Rawat Jalan}}{\text{Jumlah Dokter yang Melayani}} \dots\dots\dots (8)$$

$$\text{Tingkat Produktivitas Perawat} = \frac{\text{Jumlah Pasien Rawat Jalan}}{\text{Jumlah Perawat yang Melayani}} \dots\dots\dots (9)$$

Untuk kriteria penilaian tingkat produktivitas karyawan, jika terjadi peningkatan produktivitas dari tahun 2011 sampai tahun 2012 berarti kinerjanya baik. Jika terjadi penurunan maka kinerjanya tidak baik.

Tingkat retensi karyawan adalah persentase perusahaan dalam mempertahankan karyawan-karyawannya pada periode yang bersangkutan. Formula yang digunakan:

$$\text{Tingkat retensi karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang bertahan} \times 100\%}{\text{Jumlah karyawan}} \dots\dots\dots (10)$$

Indeks kepuasan karyawan (IKK). Nilai ini bermanfaat untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan,,: Meringkas data responden hasil survey dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk tiap-tiap dimensi kualitas jasa, dengan formula:

$$x = \frac{\sum Xi}{n} \dots\dots\dots (11)$$

Keterangan:

x = Nilai/skor rata-rata

$\sum Xi$ = Jumlah skor

n = jumlah responden

Penilaian atas jawaban responden mengenai kepuasan karyawan ini dilakukan dengan skala Likert. Pertanyaan yang akan digunakan dalam kuesioner ini adalah pernyataan

yang mendukung (pernyataan positif) dan pernyataan yang tidak mendukung (pernyataan negatif).

Untuk pernyataan yang mendukung terbentuknya kepuasan karyawan (pernyataan positif), nilai 4 diberikan pada jawaban Sangat Setuju, nilai 3 diberikan pada jawaban Setuju, nilai 2 diberikan pada jawaban Tidak Setuju, dan nilai 1 diberikan pada jawaban Sangat Tidak Setuju. Sedangkan, untuk pernyataan yang tidak mendukung terbentuknya kepuasan karyawan (kepuasan negatif), nilai 1 diberikan pada jawaban Sangat Setuju, nilai 2 diberikan pada jawaban Setuju, nilai 3 diberikan pada jawaban Tidak Setuju, dan nilai 4 diberikan pada jawaban Sangat Tidak Setuju.

Menentukan nilai tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai. Nilai tertinggi yang akan dicapai adalah 4, dan nilai yang terendah yang dicapai adalah 1.

Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini jumlah kriteria penilaian adalah empat, yaitu Sangat Puas, Puas, Tidak Puas, dan Sangat Tidak Puas.

Rumus formula:

$$Interval\ nilai = \frac{Nilai\ tertinggi - Nilai\ terendah}{Jumlah\ kelas} \dots\dots\dots (12)$$

Kriteria penilaian

$$Interval\ nilai = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Kriteria penilaian dengan interval 0,75 adalah sebagai berikut:

- a. 1,00 – 1,75 = Sangat tidak Puas
- b. 1,75 – 2,50 = Tidak Puas
- c. 2,50 – 3,25 = Puas
- d. 3,25 – 4,00 = Sangat Puas

HASIL DAN PEMBAHASAN

RSUD Wangaya berdasarkan pengukuran Perspektif keuangan dari tingkat ekonomi sebesar 104,37%, yang artinya RSUD Wangaya masih kurang dalam mengendalikan dan melakukan penghematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup juga kurangnya pengelolaan secara hati-hati karena realisasi melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Di tingkat efisiensi terdapat nilai 90,58% yang artinya RSUD Wangaya cukup mampu melakukan efisiensi dalam menggunakan pengeluaran untuk mendapatkan pendapatan. Tingkat efektivitas 83,3% artinya RSUD Wangaya sudah efektif dalam pengelolaan sumber dana untuk mencapai target pendapatan. Dalam perspektif pelanggan, pertumbuhan pelanggan RSUD Wangaya mengalami peningkatan sebesar 2,9%. Dan hasil wawancara dengan teknik mystery guest juga mendapatkan nilai yang baik, yang artinya RSUD Wangaya sudah baik dalam melayani pasien-pasiennya. Dalam perspektif proses bisnis internal, nilai SCE dari RSUD Wangaya adalah 0,21 yang artinya pasien masih menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan. Dari jumlah kunjungan rawat jalan mengalami peningkatan 40 pasien selama periode 2011-2012, berarti RSUD Wangaya telah mampu memberikan kepercayaan kepada masyarakat tentang pelayanan di RSUD Wangaya. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat retensi karyawan sebesar 100% yang artinya RSUD Wangaya mampu mempertahankan karyawannya tetap bekerja di RSUD Wangaya selama tahun 2012. Tingkat produktivitas dokter mengalami peningkatan sebesar 0,76% selama periode tahun 2011-2012 dan tingkat produktivitas perawat mengalami peningkatan sebesar 1,14% selama periode 2011-

2012. Dan indeks Kepuasan Karyawan sebesar 2,98 yang artinya karyawan merasa puas bekerja di RSUD Wangaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan 2 ukuran yaitu secara keuangan dan non-keuangan akan memperluas perspektif penilaian kinerja tradisional yang terpaku hanya pada sisi keuangannya saja. Dengan memperluas aspek penilaian, pihak organisasi dapat melihat secara lebih luas bahwa untuk menilai perkembangan atau peningkatan kinerja organisasi tidak dapat dilihat hanya dari aspek keuangannya saja. Aspek non-keuangan harusnya mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non-keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan dituju pada peningkatan kinerja non-keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

REFERENSI

- Gasfersz, Vincent. 2006. *Balanced Scorecard*. Edisi Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Inamdar, N., Kaplan, R. S., & Bower, M. 2002. Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of healthcare management/American College of Healthcare Executives*, 47(3), 179.
- Kaplan, Robert S & David P Norton (Peter R Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Ketut Rasmini, Luh Supadmi, Putu Herawati Sucandra. 2011. Penilaian Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan Berdasarkan Balanced Scorecard. *Jurnal AUDI Vol. 6 No. 2*, hal: 187-200

- Laksono Trisnantoro. 2005. *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Maghviroh, Rovilla El. 2005. Evaluasi Kinerja dengan Rerangka Balanced Scorecard pada Foreign Exchange Trading Business Unit Bank “X” Cabang Surabaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi Ventura*. Vol.8 No.2:80. STIE Perbanas Surabaya
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Merdia
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen; Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ke-3. Jakarta: Salemba Empat
- _____. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Nizar Alif Utama., Bambang Hariadi. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi Universitas Brawijaya*.
- Samryn. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Kencana
- Sugiyono. 2008. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta