

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)
KOTA MATARAM**

Oleh :

**I Made Murjana dan Nuuril Faradisa
Dosen pada STIE AMM Mataram**

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengkaji efektifitas dan efisiensi kinerja RSUD Kota Mataram”. Melalui *Balanced Scorecard* sebagai alat analisisnya, penekanan enilaiannya pada perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengumpulan data melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif dengan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan, sedang kuantitatif dengan menggunakan rasio dari empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut. Hasilnya menunjukkan kinerja perspektif keuangan belum ekonomis karena pengeluaran selalu lebih besar dari anggaran, kinerja dari perspektif pelanggan sudah sesuai dengan yang diharapkan, ini ditunjukkan dari tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori puas, sedangkan untuk retensi pelanggan menunjukkan hasil berfluktuasi begitupun dengan akuisisi pelanggan. Untuk perspektif proses bisnis internal masih belum memenuhi standar dari DEPKES RI namun menunjukkan peningkatan setiap tahun, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari kepuasan karyawan dan retensi karyawan sudah baik, hal ini dilihat dari karyawan yang memberikan jawaban puas, dan retensi karyawan dari tahun ke tahun mengalami penurunan . Jadi dari empat perspektif disimpulkan kinerja RSUD Kota Mataram sudah cukup baik.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja Perusahaan, Balance Scorecard

Pendahuluan

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsi. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berfokus pada finansial saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan saja mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

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.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Mataram sebagai Rumah Sakit milik Pemerintah

daerah yang belum lama berdiri banyak memerlukan peningkatan-peningkatan pelayanan. Peningkatan pelayanan harus dilaksanakan secara terpadu dari seluruh manajemen Rumah Sakit yang ada baik itu yang berkaitan dengan pelayanan administrasi, pelayanan medis maupun pelayanan keamanan.

Selain itu penelitian ini juga ingin menguji hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aldila Yugha Andranik (2008) mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Jenderal Ahmad Yani Kota Metro Lampung menunjukkan bahwa instrumen kinerja yang ada dalam *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam rumah sakit, khususnya pda rumah sakit pemerintah. Hasil analisis kinerja yang dinilai pada keempat perspektif melalui pendekatan konsep *Balanced Scorecard* di RSUD Ahmad Yani Kota Metro pada tahun 2006-2007 menunjukkan bahwa beberapa perspektif menunjukkan kinerja yang baik.

Landasan Teori

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. sedangkan pengukuran atau penilaian kinerja menurut Mulyadi (1993:419) adalah “penentuan secara efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kreteria yang telah ditetapkan sebelumnya

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. (Mulyadi dan Johny Setiawan, 2001). Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi. Suatu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi personel dengan memanfaatkan informasi hasil pengukuran kinerja sebagai dasar dari pemberian reward and punishment.

Manfaat Pengukuran Kinerja.

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok *internal*.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku tersebut.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2005) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen pada saat ini yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategi organisasi melalui 4 perspektif sebagai dasarnya. Yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan tujuan untuk meningkatkan performa dalam jangka panjang.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakter sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Balanced Scorecard mendorong personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*Causal Relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkannya dalam perencanaan strategik.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Perspektif penilaian *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Aspek keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap mendapat perhatian karena keuangan merupakan hasil sebab akibat dari setiap ukuran yang digunakan. Dalam perspektif keuangan ukuran yang ditetapkan digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan jangka panjang. Penilaian kinerja keuangan dapat dilakukan dengan metode *value for money* (Mahsun, 2009) dan analisis rasio keuangan (Kasmir, 2010).

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a. Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu.
 - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) : menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan
 - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru.

2. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:
 - a. *Product service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas.
 - b. *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - c. *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan
3. *Perspektif Proses Bisnis Internal*
 Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:
 - a. Proses inovasi. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan
 - b. Proses. Operasi Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.
 - c. Pelayanan Purna Jual. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan.
4. *Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Kaplan* (Kaplan, 1996 Dalam Aurora) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*.

2.1.5 Cara Mengukur *Balanced Scorecard*

Tabel: 2.1. *Rating Scale*

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif. yaitu mendeskripsikan dan menginterpretasikan fenomena yang ada secara sistematis di RSUD Kota Mataram melalui penilai empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Selanjutnya tehnik pengumpulan data yang digunakan: melalui dokumentasi, dengan cara pengumpulan data mempelajari catatan-catatan, baik yang berupa data kuantitatif maupun kualitatif dan juga menggunakan kuisioner, dengan cara menyusun daftar pertanyaan agar responden mengisi atau menjawab sendiri pertanyaan itu.

Populasi dan Sampel

Untuk peilaian perspektif Keuangan Populasi yang digunakan adalah menggunakan data sekunder dari Laporan Realisasi Anggaran. Sampel yang digunakan selama 3 tahun dari tahun 2012 sampai dengan 2014. Perspektif Konsumen/pelanggan Populasinya pasien RSUD Kota Mataram baik rawat inap maupun rawat jalan sebanyak 50 pasien . Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Populasinya adalah Karyawan, Perawat, dan Dokter.

Sumber Data

Sumber data yang dipergunakan data primer berupa hasil jawaban responden mengenai kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan serta kepuasan karyawan atas kepuasan kerja yang terjadi pada RSUD Kota Mataram. Data juga data sekunder berupa data keuangan laporan realisasi pendapatan dan anggaran belanja tahun 2012 sampai 2014,

Metode Analisis Data

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Cara perhitungan dalam perspektif Keuangan ini adalah dengan menggunakan *Value for money* dengan rumus-rumus sebagai berikut: (Mardiasmo, 2002:133)

- a. Rasio Ekonomi

$$\frac{\text{Anggaran Belanja}}{\text{Realisasi Belanja}} \times 100\%$$
- b. Rasio Efisiensi

- $$\frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$
- c. Rasio Efektifitas
- $$\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$
2. Kinerja Perspektif Konsumen
- Adapun cara pengukuran didalam perspektif Konsumen menurut Mulyadi 2007: 330 adalah:
- a. Tingkat Kepuasan Konsumen
- Tingkat kepuasan konsumen dapat diketahui dengan cara mengukur rata-rata kepuasan pelanggan, dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai tingkat kepuasan yang dirasakan.
- b. Kemampuan Mempertahankan Konsumen/ Retensi Pelanggan
- $$\frac{\text{Pasien Lama}}{\text{Total Pasien}} \times 100\%$$
- c. Kemampuan Meraih Konsumen Baru/ Akuisisi Pelanggan
- $$\frac{\text{Pasien Baru}}{\text{Total Pasien}} \times 100\%$$
3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal
- a. Inovasi
- $$\frac{\text{Penambahan Jasa Baru}}{\text{Jumlah Pelayanan Jasa}} \times 100\%$$
- b. Operasi
- a. Average Length of Stay (ALOS)
- $$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$
- b. Bed Occupancy Rate (BOR)
- $$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan RS}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satuan waktu}} \times 100\%$$
- c. Turn Over Internal (TOI)
- $$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}) - \text{Hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$
- d. Gross Death Rate (GDR)
- $$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000$$
- e. Net Death rate (NDR)
- $$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000$$
4. kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- a. Kepuasan Karyawan
- Pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner.
- b. Perputaran karyawan
- $$\frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

2.1 Perspektif Keuangan

a. Rasio Ekonomi

Tabel 4.11

Rasio Ekonomi RSUD Kota Mataram

Tahun	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja	Rasio Ekonomi
2012	46.604.708.504	38.313.424.195	82%
2013	58.818.725.879	54.607.803.253	93%
2014	98.996.231.415	108.739.552.056	110%

Sumber: Data diolah

Secara umum kinerja perspektif Keuangan instansi dikatakan ekonomis jika diperoleh nilai kurang dari 100%. ($x < 100\%$). Ternyata dari tahun ke tahun rasionya selalu mengalami peningkatan. Ditahun 2012 Rasio Ekonomi RSUD Kota Mataram 82% dan ditahun 2013 93% ini bisa dikatakan Ekonomis. Namun di tahun 2014 RSUD Kota Mataram mengalami peningkatan hingga $> 100\%$ yakni sebesar 110%. Artinya RSUD Kota Mataram belum dapat meminimalkan pengeluaran yang telah dianggarkan oleh Pemerintah karena Rasio Ekonomi pada tahun 2014 melebihi dari kriteria Ekonomis yakni 110%

b. Rasio Efisiensi

Tabel 4.12

Rasio Efisiensi RSUD Kota Mataram

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi
2012	38.313.424.195	19.393.870.365	198%
2013	54.607.803.253	25.326.339.238	216%
2014	108.739.552.056	55.144.271.638	197%

Sumber: Data diolah

Terjadi efisiensi apabila nilai rasio ini menunjukkan kurang dari 100% ($x < 100\%$). Dari tabel rasio efisiensi diatas dapat dilihat nilai rasio efisiensi adalah lebih dari 100% itu menandakan bahwa Rasio Efisiensi RSUD Kota Mataram tidak efisiensi karena menunjukkan angka lebih dari 100%.

c. Rasio Efektifitas

Tabel 4.13

Rasio Efektifitas Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram

Tahun	Realisasi Pendapatan	Target Pendapatan	Rasio Efektifitas
2012	19.393.870.365	11.500.000.000	169%
2013	25.326.339.238	23.500.000.000	108%
2014	55.144.271.638	30.028.000.000	184%

Sumber: Data diolah

Apabila dilihat tabel 4.14 diperoleh realisasi pendapatan bersifat fluktuatif. Ditahun 2012 rasio efektivitas sebesar 169%, tahun 2013 sebesar 108% dan ditahun 2014 sebesar 184%. Melihat dari penetapan anggaran dan realisasi untuk penentuan indikator efektivitas ini, rasio efektivitas untuk RSUD Kota Mataram dapat dikatakan efektif karena realisasi pendapatan selalu lebih besar dari target pendapatan

2.2 Perspektif Konsumen

a. Tingkat Kepuasan Konsumen

Berdasarkan Pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada para konsumen RSUD Kota Mataram. dengan 50 orang sebagai sampel. Dari data yang telah terkumpul dapat diketahui tingkat kepuasan pasien. Berikut data hasil tabulasi kuisioner pada pasien yaitusebagai berikut:

Hasil tabulasi Data Perspektif Pelanggan

Keterangan	Total Jawaban Responden	Rata-rata	Keterangan
Pengalaman Pasien	187	4	Baik

Pandangan pasien terhadap kinerja RSUD Kota Mataram dipandang dari aspek perspektif konsumen menunjukkan bahwa 50 orang responden pasien yang diwawancarai menggambarkan bahwa pengalaman mereka terhadap pelayanan yang diterima nilai rata-rata 4 ini menunjukkan pasien merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Kota Mataram

b. Retensi Pelanggan

Tabel 4.14

Data kemampuan RSUD Kota Mataram dalam mempertahankan Konsumen

Tahun	Pasien Lama	Total Pasien	Retensi Pelanggan
2012	29.905	58.149	51%
2013	28..244	60.286	47%
2014	32.042	67.146	48%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat kita lihat bahwa retensi pelanggan pada RSUD Kota Mataram dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi. Pada tahun 2012, nilai retensi pelanggan mencapai 51%, sedangkan ditahun 2013 retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 4% yakni 47%, sedangkan pada tahun

2014 mengalami kenaikan sebesar 1% yakni sebesar 48%.

c. Kemampuan Meraih Konsumen Baru/Akuisisi Pelanggan

Tabel 4.15

Data RSUD Kota Mataram dalam meraih konsumen baru

Tahun	pasien Baru	Total Pasien	Akuisisi Pelanggan
2012	28.244	58.149	49%
2013	32.042	60.286	53%
2014	35.104	67.146	52%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan data diatas dapat kita lihat bahwa akuisis pasien pada RSUD Kota Mataram dari tahun ke tahun berfluktuasi. Pada tahun 2012, nilai akuisis pasien adalah sebesar 49%, sedangkan ditahun 2013 nilai akuisisi meningkat menjadi 53%, sedangkan di tahun 2014 menurun menjadi 52%. Apabila dilihat dari tren tersebut, secara umum menunjukkan bahwa akuisisi atas pasien baru kurang baik, karena mengalami fluktuasi.

4.3 Kinerja Perspektif Internal Bisnis

a. Tahap Inovasi

Berikut tabel Jumlah Pelayanan Kesehatan Yang Diberikan RSUD Kota Mataram

Tabel 4.16

Jumlah penambahan pelayanan kesehatan RSUD Kota Mataram

Tahun	jumlah Inovasi Pelayanan Kesehatan	Jumlah Total Pelayanan Kesehatan Yang Diberikan	Persentase Inovasi
2012	0	22	0%
2013	1	23	4%
2014	2	25	8%

Dari data diatas dari tahun 2012 sampai 2014, hanya terjadi penambahan sebanyak 3 jasa pelayanan kesehatan baru di RSUD Kota Mataram, Tahap inovasi ini menunjukkan adanya peningkatan pelayanan jasa yang ada di RSUD Kota Mataram, karena dari tahun ke tahun jumlah pelayanan jasa yang ada semakin bertambah atau mendekati lengkap

b. Jumlah Kunjungan Rawat Inap**a. Average Length Of Stay (ALOS)**

Tabel 4.18

Nilai ALOS RSUD Kota Mataram tahun 2012 sampai 2014

Keterangan	Tahun		
	2012	2013	2014
<i>Average Length Of Stay (ALOS)</i>	3.06 hari	3.24 hari	3.47 hari

Sumber: Data diolah

ALOS dari RSUD Kota Mataram sudah berada pada posisi ideal karena standar ideal dari ALOS adalah 3 hari, dan data diatas menunjukkan bahwa ALOS RSUD Kota Mataram berdasarkan standar ideal yakni selama 3 hari

b. Bed Occupancy Ratio (BOR)

Tabel 4.19

Nilai BOR RSUD Kota Mataram Tahun 2012 sampai 2014

Keterangan	Tahun		
	2012	2013	2014
<i>Bed Occupancy Ratio (BOR)</i>	26.28 %	51.51 %	64.72 %

Sumber: Data diolah

Dari data diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja RSUD Kota Mataram cukup baik untuk indikator BOR, karena standar ideal dengan data BOR dari tahun 2012 sampai 2014 indikator BOR mendekati dari standar ideal yakni sebesar 69.06% sedangkan data BOR pada RSUD Kota Mataram tahun 2012 yakni 26,28%, 2013 yakni 51,51%, dan 2014 yakni 64,72%, sedangkan standar ideal dari BOR adalah sebesar 69,06%. Ini menunjukkan BOR RSUD Kota Mataram mendekati baik atau cukup sebagai RSUD baru mulai operasi

Turn Over Internal (TOI)

Tabel 4.20

Nilai TOI RSUD Kota Mataram tahun 2012 sampai 2014

Keterangan	Tahun		
	2012	2013	2014
<i>Turn Over Interval (TOI)</i>	9.61 hari = 10 hari	3.14 hari = 3 hari	2.10 hari = 2 hari

Sumber: Data diolah

Dari data diatas dapat dikatakan baik karena menunjukkan standar ideal. Kriteria ideal untuk TOI adalah 1 hari, dan RSUD Kota Mataram mampu mencapainya. Berdasarkan tabel diatas, nilai TOI menunjukkan penurunan dari tahun 2012 sampai tahun 2014. Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan tempat tidur di RSUD Kota Mataram sudah efisien karena sudah menunjukkan standar ideal.

c. Gross Death Rate (GDR)

Tabel 4.21

Nilai GDR RSUD Kota Mataram tahun 2012 sampai 2014

Keterangan	Tahun		
	2012	2013	2014
<i>Gross Death Rate (GDR)</i>	10.00%	20.65%	15.35%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Depkes RI dimana standar GDR RSUD Kota Mataram adalah 46%. Apabila melihat lebih lanjut tabel diatas, angka GDR pada RSUD Kota Mataram mengalami fluktuasi artinya, jumlah pasien yang meninggal diatas 48 jam ditahun 2012 adalah 10%, sedangkan ditahun 2013 meningkat menjadi 20.65 dan ditahun 2014 menurun yakni 15.35%.

d. Net Death Rate (NDR)

Tabel 4.

Nilai NDR RSUD Kota Mataram tahun 2012 sampai 2014

Keterangan	Tahun		
	2012	2013	2014
<i>Net Death Ratio (NDR)</i>	17.78 %	37.76 %	39.15%

Sumber: data diolah

Apabila melihat dari indikator yang telah ditetapkan Depkes RI, nilai NDR pada RSUD Kota Mataram belum mencapai standar ideal karena standar ideal untuk NDR adalah 45% sementara nilai NDR untuk tahun 2012 adalah sebesar 17.78%, masih jauh dari standar ideal yang telah ditentukan oleh Depkes RI, sementara ditahun 203 nilai NDR RSUD Kota Mataram adalah sebesar 37.76. Sedangkan ditahun 204 meningkat lagi yakni 39.15%. Walaupun RSUD Kota Mataram belum dapat memenuhi standar ideal untuk NDR tetapi RSUD Kota Mataram terus mengalami peningkatan setiap tahunnya.

4.1.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Kepuasan Karyawan

Ini dapat diketahui dari penyebaran di RSUD Kota Mataram. Jumlah yang disebar sebanyak 50 lembar tetapi yang memberikan jawaban hanya 30 lembar. Tetapi dari 30 orang dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari mereka merasa puas atas Kinerja Karyawan RSUD Kota Mataram.

Hasil Tabulasi Kepuasan Karyawan Data Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Keterangan	Total Jawaban Responden	Rata-rata	Keteranga
Kepuasan Karyawan	128	4	Baik

Sumber: Data diolah

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa karyawan RSUD Kota Mataram merasa puas bekerja di RSUD Kota Mataram.

b. Retensi Karyawan

Tabel 4.23

Nilai Retensi Karyawan RSUD Kota Mataram

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Total Karyawan	Retensi Karyawan
2012	26	285	9%
2013	18	317	6%
2014	9	346	3%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.23 dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan pada RSUD Kota Mataram tahun 2012 sampai 2014 mampu mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya karena dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa setiap tahunnya pekerja atau karyawan yang bertahan semakin bertambah dan yang karyawan yang keluar semakin menurun. Dapat dilihat pada tahun 2012 jumlah karyawan yang keluar sebanyak 26 orang atau sebesar 9%, ditahun 2013 sebanyak 18 orang atau sebanyak 6%, sedangkan ditahun 2014 sebanyak 9 orang atau sebesar 3%.

4.1.5 Hasil Penilaian dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Tabel 4.25. Ikhtisar Kinerja RSUD Kota Mataram

Perspektif	Kriteria	Skor
Perspektif keuangan	Tidak Baik	-1
a) Rasio Ekonomi	Tidak Baik	-1
b) Rasio Efisiensi	Tidak Baik	-1
c) Rasio Efektifitas	Baik	1
Perspektif Pelanggan	Baik	-1
a) Kepuasan Pelanggan	Baik	1
b) Retensi Pelanggan	Tidak Baik	-1
c) Akuisisi Pelanggan	Tidak Baik	-1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Cukup	0
Inovasi	Baik	1
a) ALOS	Baik	1
b) BOR	Tidak Baik	-1
c) TOI	Baik	1
d) GDR	Tidak Baik	-1
f) NDR	Tidak Baik	-1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Baik	2
a) Kepuasan Karyawan	Baik	1
b) Retensi Karyawan	Baik	1
Total Skor	Cukup	0

Sumber: Data diolah

Dapat dilihat dari keseluruhan Perspektif bahwa Kinerja RSUD Kota Mataram berada pada 0 atau Kinerja RSUD Kota Mataram dari keempat Perspektif adalah Cukup bla diukur menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Perspektif Keuangan

Menunjukkan hasil kinerja keuangan RSUD Kota Mataram dengan perhitungan rasio ekonomis persentase pencapaian realisasi belanja belum sepenuhnya ekonomis. Dan Rasio Efisiensi belum Efisien tetapi Rasio Efektifitas dapat dikatakan baik sehingga skor yang didapat dari perspektif keuangan adalah -1 atau "tidak baik"

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Dilihat dari tingkat kepuasan konsumen, kemampuan mempertahankan konsumen, dan kemampuan meraih konsumen baru pasien dikatakan cukup bagus. Karena mereka puas atas pelayanan yang diberikan. Untuk kemampuan mempertahankan konsumen dan untuk kemampuan meraih konsumen baru menunjukkan hasil yang berfluktuatif artinya RSUD Kota Mataram belum maksimal dalam mempertahankan konsumen dan meraih konsumen baru tetapi persentasinya dari tahun ke tahun tidak menurun drastis dan tidak juga meningkat pesat sehingga skor dalam perspektif pelanggan ini adalah 1 atau “baik”

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Dilihat dari perspektif bisnis internal dengan indikator inovasi. Rata-rata kunjungan ALOS, BOR, TOI, GDR, NDR. Untuk proses inovasi dapat dikatakan baik karena setiap tahunnya ada penambahan inovasi atau penambahan jumlah pelayanan kesehatan yang ditawarkan, sedangkan untuk rata-rata kunjungan juga semakin banyak dari tahun ke tahun. Untuk rasio pelayanan kesehatan secara umum sudah cukup baik. Hanya saja untuk rasio BOR, GDR, dan NDR masih belum masuk dalam kriteria ideal yang ditetapkan DEPKESS tahun 2005. Sehingga rasio untuk BOR, GDR dan NDR masih belum baik karena belum mencapai standar ideal yang telah ditentukan sehingga skor dalam perspektif bisnis internal adalah 0 atau “cukup”.

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dengan menggunakan indikator kepuasan karyawan, dan retensi karyawan. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil karyawan cukup puas bekerja di RSUD Kota Mataram ini diukur melalui jawaban kuisisioner yang menjawab puas. Untuk retensi karyawan juga dapat dikatakan baik karena RSUD Kota Mataram mampu mempertahankan karyawan-karyawan yang ada sehingga skor dalam perspektif ini adalah 2.

3. Tenaga kerja kesehatan maupun non kesehatan yang ada hendaknya selalu ditingkatkan mutunya

4. Pembangunan fisik RSUD dan pelayanannya harus ditingkatkan agar dapat meningkat dan memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat

DAFTAR PUSTAKA

- Aji Dwi Prihananto (2006) Analisis penerapan *Balanced Scorecard* Rumah Sakit Kristen Tayu Pati
- Aldila Yugha Andranik 2008 “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Jenderal Ahmad Yani Kota Metro Lampung”
- Azwar, Saefuddin, 2014. *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta
- Hartono, Jogiyanto, 2012 *Metodologi Penelitian Bisnis Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balance Scorecard*, Boston: Harvard Business School.
- Laksono Trisnanto, 2005. *Aspek Strategis Dalam Manajemen Rumah Sakit*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

2.3 SARAN

1. Diharapkan RSUD Kota Mataram dalam memberikan pelayanan lebih mengutamakan fungsi sosial terutama menyangkut nyawa atau jiwa manusia.
2. Kepuasan masyarakat sangat berpengaruh pada kinerja pembangunan seutuhnya