

# **PENILAIAN KINERJA BADAN RUMAH SAKIT UMUM TABANAN BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD***

**NI KETUT RASMINI  
NI LUH SUPADMI  
NI LUH PUTU HERAWATI SUCANDRA**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi  
Universitas Udayana*

## **ABSTRACT**

*As a government's institution which gives health services, Tabanan General Hospital is one of the regional hospitals which has obtained ISO 9001:2000, meaning that it has fulfilled the standard of the management of quality. Having obtained ISO, its performance is necessarily evaluated both from the financial perspective and the non financial perspective. The problems which are discussed in this research are how good the performance of Tabanan General Hospital was if evaluated from the perspective of Balanced Scorecard such as financial, customers, internal business, and learning and growth perspectives. The performance in the perspective of finance is evaluated with reference to the value for money method, by which the degrees of its economy, efficiency and effectiveness are measured. The performance in the perspective of customer is evaluated with reference to the growth of customer and their satisfaction. The performance in the perspective of the process of internal business is evaluated with reference to the capacity of its infrastructure and the quality of its services. The performance in the perspective of learning and growth is evaluated with reference to the productivity of the staff and their job satisfaction.*

*Based on the analysis carried out, the performance of Tabanan General Hospital from 2004 to 2007 was classified as being economical. However, its performance in 2008 was classified as being not economical. With regard to its efficiency, it was not efficient yet; however, it was classified as being effective. In the perspective of customers, the numbers of customers increased and viewed from their satisfaction, its performance was good enough. Viewed from the perspective of the process of internal business, the increased capacity of the infrastructure and the improved quality of the services, it can be stated that its performance was good enough. In the perspective of learning and growth, which was evaluated with reference to the increased productivity of the staff from 2004 to 2007, its performance fell; however, in 2008 its performance was good which can be seen from the increased productivity of the staff and their improved satisfaction.*

**Keywords:** *performance in the perspective of finance, performance in the perspective of customers, performance in the perspective the process of internal business, performance in the perspective of learning and growth*

## **I. PENDAHULUAN**

Pelaksanaan otonomi daerah secara tidak langsung akan memaksa pemerintah daerah untuk melakukan perubahan, baik perubahan struktur maupun proses birokrasi. Perubahan struktur adalah perubahan yang bersifat kelembagaan (*institutional reform*, yaitu dapat berupa perampingan struktur birokrasi agar lebih efektif dan efisien. Perubahan proses meliputi keseluruhan aspek dalam siklus pengendalian manajemen di pemerintah daerah, yaitu perumusan strategi, perencanaan strategik, penganggaran, pelaporan kinerja, dan penilaian kinerja.

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi sektor publik yang melaksanakan fungsi pelayanan kesehatan yang amat kompleks. Sering kali rumah sakit dianggap sebagai jendela pamer (*show window*) dari kemampuan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dalam dua dekade terakhir ini telah terjadi pergeseran mengenai arti pelayanan kesehatan rumah sakit. Suatu pelayanan yang bersifat publik (dengan subsidi tinggi atau bahkan gratis sama sekali) menjadi suatu pelayanan yang bersifat individualistis. Pelayanan rumah sakit semakin mengarah menjadi komoditas yang mengacu pada kekuatan pasar dalam perekonomian masyarakat. Fungsi utama rumah sakit yang semula bersifat sosial, dalam dua dekade terakhir ini telah berubah menjadi semacam “industri” jasa.

Lingkungan yang kompleks menuntut sistem manajemen rumah sakit yang sangat berbeda dengan yang pernah dilaksanakan secara berhasil pada masa lalu. Manajemen rumah sakit memerlukan paradigma baru atau peta yang menggambarkan secara akurat lingkungan bisnis baru yang dihadapi untuk masa sekarang dan masa depan. Manajemen tidak hanya memerlukan peta baru dan secara berkelanjutan meng-*up date* peta

tersebut, tetapi juga memerlukan kompetensi baru. Kompetensi memadai dalam menggunakan sistem manajemen strategik merupakan penentu keberhasilan organisasi.

Badan Rumah Sakit Umum Tabanan (BRSU Tabanan) sebagai rumah sakit pemerintah secara tidak langsung telah menghadapi dampak kebijakan otonomi daerah. Dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya di bidang kesehatan diharapkan dapat melaksanakan kegiatannya sesuai dengan yang direncanakan dan diharapkan masyarakat. Untuk dapat memenuhi harapan tersebut, BRSU Tabanan dituntut untuk mampu mempertanggungjawabkan, baik keberhasilan maupun kegagalan dari pelaksanaan visi, misi, dan strategi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Visi BRSU Tabanan yang merupakan cita-cita yang ingin dicapai, digali, dan dibuat bersama-sama dengan seluruh karyawan adalah menjadi *“rumah sakit prima dan mandiri pada tahun 2005 serta rumah sakit dengan standar internasional pada tahun 2010”*. Untuk mencapai visi tersebut dibuat suatu misi, yaitu *“memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna, bermutu prima kepada seluruh lapisan masyarakat khususnya di Kabupaten Tabanan Propinsi Bali dan kepada wisatawan mancanegara, melalui organisasi yang pembelajar, SDM yang profesional, produktif, dan berkomitmen serta manajemen yang mandiri, efektif, dan efisien”*.

Badan Rumah Sakit Umum Tabanan merupakan lembaga teknis daerah dengan sistem Badan Layanan Umum (BLUD). Sebagai rumah sakit pemerintah yang dikelola secara sosioekonomis, maka misi sosial menjadi prioritas utama. Namun, dalam pengelolaannya tidak meninggalkan

prinsip-prinsip bisnis dalam mengembangkan produk layanan. Badan Rumah Sakit Umum Tabanan juga merupakan salah satu rumah sakit yang telah mendapatkan ISO (*The International Organization for Standardization*) 9001:2000 mengenai standar pelayanan jasa. Adanya penerapan ISO tersebut, maka perlu ada pengkajian terhadap tingkat kepuasan masyarakat tentang pelayanan yang diberikan selama ini. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja, baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan. Penilaian kinerja yang tepat adalah penilaian kinerja yang mempertimbangkan faktor eksternal dan internal, keuangan dan nonkeuangan, jangka panjang dan jangka pendek, yang oleh Kaplan dan Norton disebut dengan *Balanced Scorecard*.

## **II. KAJIAN PUSTAKA**

### **Konsep Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001:415).

### **Pengertian *Balanced Scorecard***

Sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif tercermin dalam *Balanced Scorecard*, yang merupakan suatu metode atau sistem yang mengungkapkan betapa pentingnya untuk melihat kinerja aspek keuangan dan nonkeuangan guna tercapainya keseimbangan dalam pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* adalah suatu pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan pengukuran yang terukur (*tangible*).

### ***Balanced Scorecard* sebagai Penilaian Kinerja**

Mulyadi dan Johny Setyawan (1999:218) menyatakan bahwa *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. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana

lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, serta proses bisnis internal.

### ***Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintahan**

Gasperz (2006:207) menyatakan bahwa pemerintah seyogianya menjembatani kesenjangan antara ekspektasi publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Organisasi pemerintahan merupakan sistem penyerahan pelayanan publik (*public service delivery system*) kepada masyarakat. Di dalamnya terdapat perbedaan-perbedaan perspektif. *Balanced Scorecard* yang ditetapkan pada organisasi bisnis berorientasi pada keuangan (*private sector*), sedangkan yang diterapkan pada pemerintah berorientasi publik (*public sector*).

Penerapan *Balanced Scorecard* organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian (Gasperz 2006:210) karena hal-hal berikut.

- (1) Fokus utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest groups*), sedangkan fokus utama sektor swasta adalah pelanggan dan pemegang saham.
- (2) Tujuan utama organisasi sektor publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintahan.
- (3) Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer* atau *stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi,

sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintahan, dan membutuhkan definisi yang jelas serta strategis.

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **Variabel**

Variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian ini adalah kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif proses bisnis internal, dan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **Sampel**

Metode yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel adalah rumus Slovin. Berdasarkan rumus tersebut diketahui bahwa, untuk jumlah pasien pada BRSU Tabanan tahun 2008 sebesar 145.756 orang dengan batas kesalahan 10 persen jumlah sampelnya adalah 100 orang. Teknik pengumpulan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sampling aksidental. Untuk penilaian karyawan diperoleh hasil 86 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *disproportionate stratified random sampling* dan sampling aksidental. Sampel diambil dari Manajemen BRSU Tabanan, Komite Medik, Komite Keperawatan, tenaga nonkeperawatan, dan staf BRSU Tabanan.

## Teknik Analisis Data

### Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

#### (1) Tingkat Ekonomi

Formula untuk mengukur tingkat ekonomi:

$$\text{Tingkat Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Pengeluaran}}{\text{Anggaran Pengeluaran}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

Kriteria ekonomi adalah sebagai berikut.

- a. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti ekonomis.
- b. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $x = 100\%$ ) berarti ekonomi berimbang.
- c. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak ekonomis.

#### (2) Tingkat Efisiensi

Formula untuk mengukur tingkat efisiensi:

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\% \quad (6)$$

Kriteria efisiensi adalah seperti di bawah ini.

- a. Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti efisien.
- b. Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ( $x = 100\%$ ) berarti efisiensi berimbang.
- c. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak efisien.

#### (3) Tingkat Efektivitas

Formula untuk mengukur tingkat efektivitas:

$$\text{Tingkat efektivitas} = \frac{\text{Anggaran Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots(7)$$

Kriteria efektivitas adalah sebagai berikut.



- b. Jika diperoleh nilai kurang dari 100%, ( $x < 100\%$ ) berarti efektif.
- c. Jika diperoleh nilai sama dengan 100%, ( $x = 100\%$ ) berarti efektivitas berimbang.
- d. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ), berarti tidak efektif.

**Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan**

1) Akuisisi Pelanggan/Pertumbuhan Pelanggan

$$\text{Pertumbuhan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan periode sekarang} - \text{Jumlah Pelanggan periode lalu}}{\text{jumlah pelanggan periode lalu}} \times 100\% \dots\dots (8)$$

Untuk kriteria penilaian, jika terjadi peningkatan, maka kinerjanya baik, sedangkan jika terjadi penurunan, maka hasilnya tidak baik.

2) Nilai Nyata Rata-Rata Kepuasan Pelanggan nilai ini bermanfaat untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Pengolahan datanya dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- a. Meringkas data responden hasil survei dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk tiap-tiap dimensi kualitas jasa dengan formula sebagai berikut.

$$\text{Rumus : } \bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \dots\dots\dots(9)$$

Keterangan :  $\bar{X}$  = Nilai/Skor rata-rata  
 $\sum Xi$  = Jumlah skor  
 n = Jumlah responden

Penilaian atas jawaban responden mengenai kepuasan pelanggan ini dilakukan dengan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang

tentang fenomena sosial. Pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner ini adalah pernyataan yang mendukung (pernyataan positif). Untuk pernyataan yang mendukung terbentuknya kepuasan pelanggan (pernyataan positif), jawaban sangat setuju diberi nilai 5, jawaban setuju diberi nilai 4, jawaban netral diberi nilai 3, jawaban tidak setuju diberi nilai 2, jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1.

b. Menentukan kriteria penilaian (Tjiptono F, 2002).

(a) Menentukan nilai tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai.

Nilai tertinggi yang dicapai = 5

Nilai terendah yang dicapai = 1

(b) Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini jumlah kriteria penilaian adalah lima, yaitu sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas, dan sangat tidak puas sehingga formulanya sebagai berikut.

$$\text{Interval nilai} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} \dots\dots\dots(10)$$

(c) Kriteria penilaian:

$$\text{Interval nilai} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Kriteria penilaian dengan interval 0,8 adalah sebagai berikut.

- a. 1,00–1,80 = Sangat tidak puas
- b. 1,80–2,60 = Tidak puas
- c. 2,60–3,40 = Cukup puas
- d. 3,40–4,20 = Puas
- e. 4,20–5,00 = Sangat puas

### ***Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal***

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

- (1) Kapasitas infrastruktur, yaitu dengan mengukur tingkat penambahan nilai sarana dan prasarana yang mendukung operasional BRSU Tabanan tahun 2004 - 2008.
- (2) Tingkat kualitas proses pelayanan dengan mengukur tingkat angka kematian pasien pada BRSU Tabanan tahun 2004 - 2008.

Untuk kriteria penilaian kapasitas infrastruktur, jika terjadi penambahan nilai infrastruktur, maka hasilnya baik, sedangkan jika tidak ada penambahan infrastruktur, maka hasilnya tidak baik. Untuk kriteria penilaian kualitas pelayanan, jika angka kematian umum kurang dari 45 persen per 1.000 pasien, maka kualitas pelayanan baik, sedangkan jika lebih dari 45 persen per 1.000 pasien maka kualitas pelayanan tidak baik.

### ***Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan***

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut.

- (1) Tingkat Produktivitas Karyawan

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(11)$$

Untuk kriteria penilaian jika terjadi peningkatan produktivitas dari tahun ke tahun selama tahun 2004 sampai dengan 2008, kinerjanya baik. Jika terjadi penurunan, maka kinerjanya tidak baik.

(2) Nilai Rata-Rata Kepuasan Karyawan Nilai ini bermanfaat untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan, dengan langkah sebagai berikut.

(1) Meringkas data responden hasil survei dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk tiap-tiap dimensi kualitas jasa, dengan formula sebagai berikut.

$$\text{Rumus : } \bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \dots\dots\dots (12)$$

Keterangan :  $\bar{X}$  = Nilai/Skor rata-rata  
 $\sum X_i$  = Jumlah skor  
n = Jumlah responden

Penilaian atas jawaban responden mengenai kepuasan karyawan ini dilakukan dengan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner ini adalah pernyataan yang mendukung (pernyataan positif). Untuk pernyataan yang mendukung terbentuknya kepuasan pelanggan (pernyataan positif), jawaban sangat setuju diberi nilai 5, jawaban setuju diberi nilai 4, jawaban netral diberi nilai 3, jawaban tidak setuju diberi nilai 2, jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1.

(2) Menentukan kriteria penilaian (Tjiptono F, 2002).

(a) Menentukan nilai tertinggi dan terendah yang mungkin dicapai.

Nilai tertinggi yang dicapai adalah 5, sementara nilai terendah yang dicapai adalah 1.

(b) Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini jumlah kriteria penilaian adalah lima, yaitu sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas, dan sangat tidak puas, sehingga formulanya sebagai berikut.

$$\text{Interval nilai} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kelas}} \dots\dots\dots(13)$$

(c) Kriteria penilaian

$$\text{Interval nilai} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Kriteria penilaian dengan interval 0,8 adalah sebagai berikut.

- a. 1,00 – 1,80 = Sangat tidak puas
- b. 1,80 – 2,60 = Tidak puas
- c. 2,60 – 3,40 = Cukup puas
- d. 3,40 – 4,20 = Puas
- e. 4,20 – 5,00 = Sangat puas

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### ***Penilaian Kinerja dari Pespektif Keuangan***

*Balanced Scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan mengenai konsekuensi atas keputusan dan tindakan ekonomi yang telah diambil. Hal itu penting karena menunjukkan apakah pelaksanaan strategi organisasi memberikan kontribusi yang positif terhadap kondisi keuangan perusahaan. BRSU Tabanan sebagai institusi yang bergerak di bidang jasa

pelayanan kesehatan, pengukuran keuangan bukan hal yang mudah, terlebih lagi mengingat lembaga pemerintah ini bersifat pelayanan kepada masyarakat.

Penilaian kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran *Value For Money*, yaitu mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisiensi, dan tingkat efektivitas BRSU Tabanan. Data yang digunakan dalam pengukuran *Value For Money* adalah anggaran pendapatan, realisasi pendapatan, anggaran belanja, realisasi belanja pada BRSU Tabanan tahun 2004 sampai dengan 2008. Adapun tingkat ekonomi, tingkat efisiensi, dan tingkat efektivitas keuangan BRSU Tabanan tahun 2004 sampai dengan 2008 tersaji dalam Tabel 1 berikut.

**Tabel 1**  
**Tingkat Ekonomi, Tingkat Efisiensi, dan Tingkat Efektivitas**  
**Keuangan BRSU Tabanan Tahun 2004 - 2008**

No.	Tahun	Tolak Ukur (%)		
		Ekonomi (%)	Efisiensi (%)	Efektivitas (%)
1	2004	95,55	155,25	94,01
2	2005	94,39	130,24	99,58
3	2006	90,89	150,96	99,75
4	2007	94,85	196,31	99,82
5	2008	198,35	122,87	29,22

Sumber: Data diolah, 2009

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat ekonomi keuangan BRSU Tabanan tahun 2004 sebesar 94,55 persen, tahun 2005 sebesar 94,39 persen, tahun 2006 sebesar 90,89 persen, tahun 2007

sebesar 94,85 persen, persentase kurang dari 100 persen berarti ekonomis. Sebaliknya, tahun 2008 sebesar 198,35 persen, persentase di atas 100 persen berarti tidak ekonomis. Untuk tingkat efisiensi dari tahun 2004 sampai dengan 2008 masing-masing 155,25 persen, 130,24 persen, 150,96 persen, 196,31 persen, 122,87 persen, menunjukkan tidak efisien. Tingkat efektivitas dari tahun 2004 sampai dengan 2008 masing-masing sebesar 94,01 persen, 99,58 persen, 99,75 persen, 99,82 persen, 29,22 persen, persentase kurang dari 100 persen berarti efektif.

Penilaian kinerja BRSU Tabanan ditinjau dari perspektif keuangan menggunakan pengukuran *value for money* terdiri atas pengukuran tingkat ekonomi, tingkat efisiensi, dan tingkat efektivitas. Untuk tingkat ekonomi keuangan BRSU Tabanan tahun 2004, 2005, 2006, 2007 masing-masing sebesar 95,55 persen, 94,39 persen, 90,89 persen, 94,85 persen adalah ekonomis. Sebaliknya, tahun 2008 sebesar 198,35 persen adalah tidak ekonomis. Untuk tingkat efisiensi dari tahun 2004 sampai dengan 2008 masing-masing sebesar 155,25 persen, 130,24 persen, 150,96 persen, 196,31 persen, 122,87 persen adalah tidak efisien. Untuk tingkat efektivitas dari tahun 2004 sampai dengan 2008 masing-masing sebesar 94,01 persen, 99,58 persen, 99,75 persen, 99,82 persen, 29,22 persen adalah efektif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keuangan BRSU Tabanan dari tahun 2004 sampai dengan 2007 sudah ekonomis, sedangkan tahun 2008 tidak ekonomis. Kondisi tersebut terjadi karena realisasi belanja lebih besar dibandingkan dengan anggaran belanja, khususnya pada belanja

pegawai pada belanja tidak langsung dan belanja barang dan jasa pada belanja langsung. Ekonomis berkaitan dengan meminimalkan biaya untuk memperoleh sumber daya pada tingkat kualitas tertentu (*spending less*). Untuk tingkat efisiensi, keuangan BRSU Tabanan belum efisien. Hal itu disebabkan oleh realisasi belanja lebih besar dari pada realisasi pendapatan. Kegiatan operasional dikatakan belum efisien karena hasil (*output*) tertentu belum dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Sebaliknya, tingkat efektivitas keuangan BRSU Tabanan tahun 2004 sampai dengan 2008 sudah efektif. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

### **Penilaian Kinerja dari Perspektif Pelanggan**

#### (1) Akuisisi Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan dari tahun 2004 sampai dengan 2005 adalah sebesar 16,12 persen. Pertumbuhan pelanggan dari tahun 2005 sampai dengan 2006 adalah sebesar 41,28 persen. Pertumbuhan pelanggan dari tahun 2006 sampai dengan 2007 adalah sebesar 2,6 persen dan dari tahun 2007 sampai dengan 2008 terjadi peningkatan sebesar 9,8 persen. Peningkatan jumlah kunjungan tersebut menunjukkan bahwa kinerja BRSU Tabanan dari perspektif pelanggan adalah baik.



## (2) Kepuasan Pelanggan

Nilai nyata rata-rata kepuasan pelanggan untuk dimensi bukti langsung dengan predikat puas, keandalan dengan predikat puas, daya tanggap dengan predikat sangat puas, jaminan dengan predikat puas, dan empati dengan predikat puas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelayanan BRSU Tabanan dapat memenuhi harapan pasien dan memuaskan mereka karena terpenuhinya kepentingan (*importance*) dengan kenyataan yang dirasakan (*performance*). Kualitas pelayanan harus mengacu pada pandangan pelanggan, bukan pada pihak penyedia jasa. Pelanggan layak menentukan pelayanan itu berkualitas atau tidak. Kinerja BRSU Tabanan dari perspektif pelanggan adalah baik.

## **Penilaian Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal**

### (1) Kapasitas Infrastruktur

Berdasarkan hasil penelitian terjadi penambahan infrastruktur tahun 2004 sebesar Rp 736.680.000,00, tahun 2005 sebesar Rp 4.371.095.875,00, tahun 2006 sebesar Rp 4.378.538.348,00, tahun 2007 sebesar Rp 3.337.532.020,00, tahun 2008 sebesar Rp 5.682.576.525,00. Berdasarkan jumlah tersebut terjadi penambahan nilai infrastruktur dari tahun 2004 sampai dengan 2008 rata-rata Rp 3.701.284.553,00 per tahun. Penambahan infrastruktur tersebut mendukung operasional BRSU Tabanan sehingga terjadi peningkatan mutu proses atau mutu layanan. Dengan demikian kinerja BRSU Tabanan dari perspektif proses bisnis internal adalah baik.

## 2) Tingkat Kualitas Pelayanan

Ruang lingkup kualitas pelayanan kesehatan sangat luas, yaitu mulai dari kemungkinan derajat kesempurnaan, teknik intervensi klinik, sampai peranan dalam menurunkan angka mortalitas (kematian). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa angka kematian umum (GDR) pada BRSU Tabanan tahun 2004 sampai dengan 2008 adalah di bawah 45 persen per tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan BRSU Tabanan dari perspektif proses bisnis internal adalah baik. Sesuai dengan standar Departemen Kesehatan RI bahwa angka *Gross Death Rate* (GDR) maksimal 45 persen per 1.000 pasien per tahun kualitas pelayanan dinilai baik.

### **Penilaian Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

#### (1) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan BRSU Tabanan tahun 2004 adalah Rp 37.380.850,00 per orang, tahun 2005 produktivitas karyawan sebesar Rp 28.272.991,00 per orang, terjadi penurunan produktivitas sebesar 24,36 persen. Tahun 2006 produktivitas karyawan sebesar Rp 23.811.740,00 per orang, terjadi penurunan 15,78 persen. Tahun 2007 produktivitas karyawan sebesar Rp 21.267.566,00 per orang terjadi penurunan 10,68 persen, dan tahun 2008 produktivitas karyawan sebesar Rp 75.801.608,00 per orang terjadi peningkatan 256,42 persen. Tingkat produktivitas karyawan dari tahun 2004 sampai dengan 2007 mengalami penurunan, tetapi persentase penurunannya semakin kecil. Sebaliknya, tahun 2008 terjadi peningkatan produktivitas yang sangat tinggi.

## (2) Kepuasan Karyawan

Nilai nyata rata-rata untuk kelima unsur dimensi, yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian dengan kepribadian menunjukkan predikat puas. Ini berarti bahwa para karyawan puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan di BRSU Tabanan. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa kinerja BRSU Tabanan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinilai dengan menggunakan nilai nyata rata-rata kepuasan karyawan selama kurun waktu 1 Desember 2009 - 31 Desember 2009 adalah baik.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja BRSU Tabanan tahun 2004 sampai dengan 2008 adalah baik, sebagaimana diuraikan sebagai berikut.

- (1) Berdasarkan teknik pengukuran *Value For Money*, kinerja BRSU Tabanan dari perspektif keuangan pada tahun 2004 sampai dengan 2007 sudah ekonomis, sedangkan tahun 2008 tidak ekonomis. Ditinjau dari tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas tampak belum efisien, tetapi sudah efektif.
- (2) Hasil penilaian dari perspektif pelanggan, pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan setiap tahun. Berdasarkan pengukuran nilai nyata rata-rata kepuasan pelanggan selama kurun waktu 1 Desember 2009 sampai dengan 31 Desember 2009 diketahui bahwa pelanggan puas terhadap pelayanan yang diberikan.

- (3) Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, telah terjadi penambahan kapasitas infrastruktur setiap tahun dan ditinjau dari tingkat GDR tampak kualitas pelayanan baik.
- (4) Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diketahui bahwa dari tahun 2004 sampai dengan 2007 produktivitas karyawan menurun, tetapi tahun 2008 meningkat. Nilai nyata rata-rata kepuasan karyawan selama kurun waktu 1 Desember 2009 sampai dengan 31 Desember 2009 menunjukkan karyawan puas.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan atas analisis kinerja BRSU Tabanan di atas, dapat disarankan kepada Manajemen BRSU Tabanan hal-hal berikut.

- (1) Mempertahankan indikator kepuasan pelanggan khususnya pada dimensi daya tanggap (*responsibility*) dan meningkatkan indikator dimensi bukti langsung, keandalan, jaminan, dan empati agar pelanggan semakin puas.
- (2) Mempertahankan dan meningkatkan kapasitas infrastruktur untuk mendukung kualitas pelayanan agar semakin baik..
- (3) Meningkatkan indikator kepuasan karyawan untuk dimensi kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja, dan kesesuaian dengan kepribadian agar karyawan puas sehingga produktivitas karyawan semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin Wijaya Tunggal. 2000. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvindo.
- Badan Rumah Sakit Umum Kabupaten Tabanan. 2008. *Laporan Tahunan dan Strategi Pengembangan BRSU Tabanan*. Tabanan: BRSU Tabanan.
- \_\_\_\_\_.2008. *Laporan Akuntabilitas Kinerja*. Tabanan: BRSU Tabanan.
- \_\_\_\_\_.2008. *Profil Rumah Kita*. Tabanan: BRSU Tabanan.
- \_\_\_\_\_.2008. *Perencanaan Strategik*. Tabanan: BRSU Tabanan.
- \_\_\_\_\_.2008. *Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA)*. Tabanan: BRSU Tabanan.
- Corrigan, John. 1995. "The Balanced Scorecard – The New Approach to Performance Measurement". *Australian Accountant*, August 1995, pages 47 – 48.
- Departemen Keuangan. 2009. *Kinerja Mengawal Perubahan*. Jakarta: Departemen Keuangan.
- Gasfersz, Vincent. 2006. *Balanced Scorecard*. Edisi Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hofmarcher M.M., Iain Peterson, Monika Riedel. 2002. "Measuring Hospital Efficiency in Austria-A DEA Approach". *Journal Health Care Management Science*.
- Husnan, Suad. *Manajemen Keuangan Teori dan Penerapan (Keputusan Jangka Panjang)*. Buku 1. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. (Peter S.Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard: Mengubah Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2001. *Transforming The Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*. America: Questia Media, Inc.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. Clarifying and Communicating Vision and Strategi Into Action: The BSC Framework.Available from [http://www.balancedscorecard.org/methods\\_balancedscorecard.html](http://www.balancedscorecard.org/methods_balancedscorecard.html)
- Mahmudi. 2002. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN.
- Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Yogyakarta: Aditya Merdia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23, Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61, Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.
- Peraturan Daerah Nomor 3, Tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan.
- Republik Indonesia. 2008. *Undang-Undang Nomor 32, Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Rangkuti, F. 2008. *Measuring Customer Satisfaction*. Edisi Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Suardi, Rudi. 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO: Penerapannya untuk Mencapai TQM*. Jakarta: PPM.
- Soeprihanto, John. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Tjiptono, F. 2002. *Manajemen Jasa*. Edisi II. Yogyakarta: Andi.
- Trisnantoro, Laksono. 2005. *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.
- Wiku Adisasmito. 2009. *Sistem Manajemen Lingkungan Rumah Sakit*. Jakarta: Rajawali Pers.