JRAK
JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS

VOLUME 7 NO 2
JULI 2021

jrak@plb.ac.id

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA OPERASIONAL RUMAH SAKIT BAKTI TIMAH PANGKALPINANG DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Medinal – STIE IBEK Pangkalpinang

ABSTRAK

This study is aim to analyze of Operational Performance Measurement using Balanced Scorecard method. Subject of this research is RSBT Pangkalpinang. This balanced scorecard is a tool that showed the hospital performance based on four perspectives namely financial, customer, internal business process, and learning and growth perspective. This research uses a quantitative-descriptive method. This study using primary and secondary data from 2018-2020. Primary data collection techniques through the distribution of questionnaires and interviews with respondents. The results of the analysis prove that the overall operational performance assessment at the RSBT Pangkalpinang uses a balanced score card that is satisfying and has a good performance mesurement.

Keywords**: **Operational Performance Measurement, Hospitals, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Proses pengambilan keputusan manajemen harus didukung dengan suatu tolak ukur kinerja yang terintegratif, yang sejalan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan yang juga dapat memberikan umpan balik guna peningkatan kinerja perusahaan. Masih banyak perusahaan yang menggunakan system pengukuran tradisional. Padahal persaingan yang semakin tajam menyebabkan penggunaan pengukuran kinerja tradisional tidak lagi dapat memadai sebagai sarana dalam mengelola perusahaan. Hal ini mendesak perusahaan untuk terus merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan persaingan, sehingga perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis baru yang dapat menjadi senjata untuk memenangkan persaingan *(the winning strategy)*.

Biasanya pengukuran kinerja hanya didasarkan pada aspek keuangan saja, pada hal penilaian pada aspek keuangan saja bisa menyebabkan hasil menjadi bias. Misalnya, kinerja

keuangan yang baik pada suatu periode dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangkapanjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek justru bisa terjadi sebagai dampak investasi yang dilakukan oleh perusahaan demi kepentingan jangka panjang. Sehingga ukuran-ukuran keuangan saja tidak dapat dijadikan tolak ukur dalam merepresentasikan kondisi yang riil mengenai kinerja perusahaan karena hanya menggambarkan aktivitas perusahaan dimasa lampau dan pencapaian profitabilitas dalam jangka pendek saja. Sedangkan penilaian yang baik adalah dengan melihat juga dampak keputusan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mengembangkan strategi pengukuran kinerja yang diharapkan dapat menilai secara riil kondisi suatu perusahaan menggunakan adalah menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard.*

Menurut (Sumarsan, 2013; purwanto, 2016) agar penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja menjadi efektif perlu dipertimbangkan Perspektif Keuangan *(Financial Perspective),* Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective),* Perspektif Proses Bisnis Internal *(Internal Process Perspective),* dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective).* Selain itu *Balanced Scorecard* dapat memberikan indikasi suatu perusahaan akan mencapai keberhasilan atau justru mengalami kegagalan sehingga perusahaan akan mampu merespon setiap perubahan dengan cepat sehingga dapat memperkecil tingkat resiko yang dihadapi.

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, para medic maupun non- medik. Rumah sakit dalam menjalankan fungsinya, memerlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program- program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Rumah Sakit Bakti Timah merupakan salah satu Rumah Sakit Swasta di Pangkalpinang yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara propesonalisme dan meningkatkan mutu terus-menerus. Di tengah maraknya penyebaran COVID 19 saat ini, banyak masyarakat yang semakin bergantung pada rumah sakit untuk mendapatkan pengobatan. Namun di sisi lain, pemerintah juga telah meningkatkan fasilitas pelayanan di kesehatan pemerintah seperti puskesmas dan rumah sakit umum dengan menawarkan biaya pengobatan yang lebih murah bagi masyarakat. Hal ini menyebabkan persaingan yang semakin ketat antara rumah sakit baik yang dikelola oleh pemerintah maupun swasta. Sehingga pihak manajemen rumah sakit swasta harus dapat mengatasi permasalahan tersebut salah satunya dengan meningkatkan kinerjanya.

Sehingga hal tersebut mendorong pihak Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas Rumah Sakit Bakti timah. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit menpunyai dampak pada pendapatan Rumah Sakit.

Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkur penilaian kinerja Rumah Sakit Bakti Timah dengan menggunakan metode alternatif yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena dalam menilai kinerjanya tidak hanya menilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek nonkeuangan. metode yang digunakan adalah Balanced Scorecard.

LANDASAN TEORI

Kinerja Operasional

Menurut (Abdullah, 2014) definisi kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil implementasi dari rencanakerja yang dibuat oleh institusi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam suatu organisasi dikenal tiga jenis kinerja, yakni kinerja operasional (operation performance), kinerja administratif (administrative performance), dan kinerja strategik (strategic performance). Penelitian ini mengangkat tema mengenenai pengukuran kinerja operasional perusahaan, di mana aspek yangdiuji berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang oleh perusahaan (lembaga) agar tercapai mencapai visi dan misi dalam organisasi.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) adalah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan (Norton dan Kaplan dalam (Sumarsan, 2013)).

Rumah Sakit

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Permenkes Nomor 340/MENKES/PER/III/2019.

METODELOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif-deskriptif di mana setiap variable akan dicari nilainya dan nantinya akan dijelaskan perkembangannya secara deskritif. Penelitian ini menganalisis pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Bakti Timah dengan menggunakan empat perspektif dalam metode balanced scorecard, yaitu pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data sekunder didapatkan dengan mengelola laporan keuangan RSBTselama tahun 2020. Penelitian ini mengambil data laporan keuangan Rumah Sakit Bakti Timah selama 3 tahun terakhir. dari total populasi 12.970 responden ditetapkan jumlah sampel respodens sebanyak 100 responden digenapkan.

PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Balanced Score Card

1. Pada Perspektif Keuangan

***Return On Equity* (ROE)**

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan. ROE merupakan salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menggambarkan kondisi keuangan. Karena rasio ini mampu menggambarkan kepentingan pemegang saham.

Tabel 1. Perhitungan ROE Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Tahun 2018 - 2020

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Modal	ROE (3)=(1):(2)x100%
2018	6.508.152.917,80	11.553.371.587,67	56,33%
2019	14.625.359.405.60	13.194.912.665,85	110,84%
2020	1.644.401.449,73	12.761.527.947,65	12,88%3

Sumber: Data Keuangan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang

Berdasarkan tabel 1 diatas menunjukan bahwa *Return On Equity* untuk tahun 2018 sebesar tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan sebesar 56,33% dan pada tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 110,84% artinya perusahaan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam mengelola modal yang dimilikinya untuk menghasilkan laba.

Namun pada tahun 2020 angka ROE kembali mengalami penurunan denganpersentase sebesar 12,88%. Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dari hasil pengelolaan modalnya menjadi rendah. Penurunan ini sebenarnya disebabkan oleh factor eksternal yang tidak dapat dihindari oleh manajemen rumah sakit yakni pandemi COVID-19. Dalam satu tahun pertama selama masa pandemic, justru jumlah pasien menurun terutama pasien rwat jalan, hal ini dikarenakan ketakutan masyarakat akan paradigma bahwa rumah sakit adalah tempat penyebaran utama virus corona ini, sehingga masyarakat cenderung menahan untuk sakit yang tidak memerlukan penanganan khusus.

***Return On Invesment* (ROI)**

ROI merupakan suatu ukuran laba atas investasi. Tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorentasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*Return*) yang menghasilkan atas modal yang digunakan. Instrument ini mendapat perhatian lebih dari *investor* sebab berhubungan dengan besarnya perputaran investasi mereka. ROI dapat dihitung dengan membandingkan laba bersih dengan total Asset. Berdasarkan data keuangan, maka ROI RSBT Pangkalpinang adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Perhitungan ROI Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Tahun 2018 - 2020

Tahun	Total Pendapatan (Rp) (1)	Total Investasi (Rp) (2)	ROI (Rp) (3)=(1):(2)x100%
2018	159.030.891.135,13	146.195.386.089,62	8,78%
2019	243.184.073.386,41	221.869.752.979,20	9,6%
2020	120.697.605.124,15	115.499.665.807,55	4,5%

Sumber: Data Keuangan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang

Berdasarkan table 2 menunjukan bahwa tahun 2018 *Return On Invesment* (ROI) sebesar 8,78%, sedangkan ditahun 2018-2020 mengalami kenaikan sebesar 8,79% tahun 2019 dan 9,68 ditahun 2020. Sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan rumah sakit dengan keseluruhan asset yang digunakan untuk operasi rumah sakit menghasilkan keuntungan dari tahun – ke tahunnya.

Current Ratio

Current Ratio atau rasiolan cara adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan utang lancar. Current Ratio dihitung dengan membandingkan harta lancer dengan aktiva lancar. *Current Ratio* pada RSBT Pangkalpinang adalah sebagai berikut

Tabel 3. Perhitungan Curret Ratio Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Tahun 2018 - 2020

Tahun	HartaLancar (1)	HutangLancar (2)	Curent ratio (3)=(1):(2)
2018	129.670.439.640,70	127.953.830.192,22	1,01
2019	203.616.211.606,75	201.801.596.731,85	1,01
2020	112.214.928.410,50	110.504.415.478,91	1,02

Sumber: Data Keuangan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang

Berdasarkan table 3 menunjukan bahwa current ratio dari tahun ke tahun cenderung tetap dan berada pada angka sedang. Jika direpresentasikan maka antara tahun 2018-2020 setiap Rp 1,- utang lancer yang dimiliki perusahaan dijamin oleh satu kali asset lancer, artinya perusahaan dapat melunasi utang jangka pendeknya karena memiliki tingkat keamanan kredit jangka pendek yang cukup baik meskipun belum dapat dikatakan ideal.

Secara keseluruhan hasil kinerja perspektif keuangan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Perspektif Keuangan

No.	Perspektif keuangan	Kesimpulan
1.	*Return On Equity* (ROE)	Terjadi kenaikan di tahun 2018-2019, namun kembali mengalami penurunan di tahun 2020 karena factor Pandemi COVID-19.

2.	*Return On Invesment*(ROI)	Terjadi kenaikan ditahun 2018-2020
3.	*Current Ratio*	Terjadi peningkatan dari tahun ke tahun.

Sumber: Data Yang Diolah

2. Retensi Pelanggan/Pasien

Retensi pelanggan menunjukan seberapa besar rumah sakit dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Semakin tinggi tingkat retensi pasien menunjukan bahwa semakin bagus kinerja rumah sakit dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.

Tabel 5. Tingkat Retensi Pasien RSBT Pangkalpinang Tahun 2018 - 2020

	2018	2019	2020
Pasien gigi	98,79 %	100%	88,79%
Pasien Rawat Inap	86,88 %	98,63%	95,68%
Pasien bedah umum	95,25 %	99.33%	98,63%
Pasien Kulit & Kelamin	88,63%	96,49%	97,68%
Pasien Bedah Tulang	80,15	78,96%	82,52%
Total Retensi Pasien	89,94	92,68%	92,66%

Sumber : Data Sekunder Diolah Dari Data Pasien RSBT

Berdasarkan Tabel 5 diatas terlihat bahwa retensi pasien RSBT Pangkalpinang cukup baik. Dapat dilihat dari data tahun 2018-2019 retensi pasin terus meningkat. Walaupun secara parsial semua bagian mengalami penurunan nilai retensi pasien pada tahun 2020, namun secara simultan penurunan tersebut hanya 0,02% saja dari tahun 2019. Penyebab penurunan nilai ini bukan disebabkan oleh factor internal manajemen namun penyebabnya adalah factor eksternal yakni COVID-19. Hal ini mengindikasikan bahwa bahwa pihak manajemen terus berusaha mempertahankan kepercayaan pasien terhadap rumah sakit.

3. **Kepuasan Pasien**

Kepuasan pasien merupakan factor utama dalam mempertahan dan memperoleh pasien baru bagi rumah sakit. Untuk menilai kepuasan karyawan penulis menggunakan angket kuesioner untuk dibagikan kepada pasien. Berdasarkan hasil survey karakteristik responden identitas jenis kelamin, usia, pendidikan serta status perkawinan.

Tabel 6. Hasil Survey Kepuasan Pasien

Atribut	Nilai Ideal Rata – rata	Nilai Belief Rata – rata	Kesenjangan	Kategori
Product/ service atribut (Jasa, harga, kualitas)				
Pernyataan 1	4,1	3,40	0,7	**P***
Pernyataan 2	4,1	3,57	0,53	P
Pernyataan 3	4,1	3,52	0,58	P
Customer Relationship (waktu, kecepatan, handal)				
Pernyataan 4	3,97	3,54	0,43	P

Pernyataan 5	3,76	3,53	0,23	P
Pernyataan 6	4,1	3,35	0,75	P
Image and Reputation				
Pernyataan 7	3,93	3,43	0,5	P
Pernyataan 8	3,86	3,34	0,52	P
Pernyataan 9	3,96	3,36	0,6	P

*≥-1 = SangatPuas (SP), 0,99 – 0,99= Puas (P) dan >1 = TidakPuas (TP)

Sumber: Data yang diolah

Setelah menghitung nilai total ideal dan belief rata–rata selanjutnya adalah menganalisis prioritas kepentingan. Analisis ini digunakan untuk menentukan bobot rata – rata tiap atribut. Bobot rata – rata dihitung berdasarkan urutan kepentingan yang diberikan oleh pasien dalam pengisian kuesioner, hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Perspektif Pelanggan / Pasien

No.	Perspektf Pelanggan/ Pasien	Kesimpulan
1.	Retensi Pelanggan	Rumah sakit sudah maksimal dalam mempertahankan pasiennya
2.	Akuisis Pelanggan	Rumah sakit mampu untuk mendapatkan pasien baru
3.	Kepuasan Pelanggan	Bahwa pasien merasa cukup puas dengan pelayanan yang diberikan rumah sakit kepada pasiennya.

Sumber: Data Yang Diolah

4. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi dan operasi, dalam proses operasi terdapat instrument tingkat kunjungan rawat jalan, dan tingkat kunjungan rawat inap, sedangkan untuk kunjungan rawat inap digunakan instrument yaitu *Average Legth Of Stay* (ALOS), *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Turn Over Internal* (TOI), *Bed Turn Over Rate* (BTO), *Gross Death Rate* (GDR), dan *Net Death Rate* (NDR).

Pengukuran Rawat Jalan

Pengukuran tingkat kunjungan rawat jalan Rumah Sakit Bakti Timahdapat dilihat pada table berikut.

Tabel 8. Tingkat Kunjungan Rawat Jalan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Tahun 2018 - 2020

Tahun	Jumlah Kunjungan Rawat jalan	Persentase Kenaikan/penurunan
2018	91.916	-
2019	97.318	5,88%
2020	68.535	-29,57%

Sumber: Data Medical Record Diolah

Berdasarkan table 8 diatas pencapaian tingkat kunjungan Rawat Jalan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang pada tahun 2019 yang mengalami peningkatan sebesar (5,88%) hal ini terjadi karena rumah sakit telah melakukan penambahan gedung baru sehingga daya tamping pasien juga bertambah. Sedangkan untuk tahun 2020 mengalami penurunan yang cukup besar sebesar 29,57% hal ini dikarenan seluruh dunia sedang terdampak oleh Pandemi COVID-19 ini tak terkecuali sector kesehatan. Adanya himbauan untuk tetap di rumah serta menghindari keramaian membuat masyarakat cenderung menghindari Rumah Sakit.

Tingkat Kunjungan Rawat inap

Pengukuran yang digunakan untuk mengetahui tingkat kunjungan rawat inap adalah dengan menggunakan indikator-indikator kinerja rumah sakit yaitu ALOS, BOR, TOI, BTO, GDR dan NDR.

Tabel 9. Indikator Pelayanan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Tahun 2018 - 2020

Indikator	Ideal	2018	2019	2020	Rata-rata
ALOS	(6-9) hr	3,04	3,01	2,87	2,974
BOR (%)	60-85	63,32	56.00	62,53	60,62
TOI	(1-3) hr	1,76	2,37	1,79	1,974
BTO	(40-50) kali/th	76,15	67,79	76,09	73,34
GDR	<45/1000 penderita	25,36	47,29	49,65	40,77
NDR	<25/1000 penderita	17,44	18,58	18,76	18,26

Berdasarkan tabel 9 di atas nilai ALOS pada tahun 2018 sebesar 3,04 hari dan pada tahun 2019 mengalami penurunan menjadi 3,01 hari dan juga mengalami penurun di tahun 2020 sebesar 2,87 hari. Semakin menurunnya nilai ALOS menunjukan mutu pelayanan rumah sakit semakin baik. Lamanya pasien di rawat di rumah sakit memberikan gambaran baik tidaknya pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit kepada pasien, dari perhitungan rata-rata pasien dirawat di RSBT Pangkalpinang adalah 2,97 hari (6-9) menunjukan bahwa RSBT Pangkalpinang dapat dengan cepat menangani pasien atau dengan kata lain mutu pelayanan RSBT Pangkalpinang baik.

Tingkat BOR tahun 2018 sebesar 63,32%, pada tahun 2019 tingkat BOR turun menjadi 56,00% angka ini termasuk tidak ideal karena tidakberada pada standar yang ditetapkan Departemen Kesehatan RI. Namun pada tahun 2020 terjadi peningkatan sebesar 62,53% angka ini termasuk ideal karena berada pada rentang 60% - 85%. Nilai BOR yang ideal mengindikasikan bahwa jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia, pada RSBT Pangkalpinang kapasitas tempat tidur masih terpenuhi.

Selain itu, pada tahun 2018tingkat TOI sebesar 1,76 hari, sedangkan pada tahun 2019 naik menjadi 2,37 hari, hal ini mengindikasikan bahwa tingkat efesiensi penggunaan tempat tidur

naik. Angka ini termasuk ideal karena berada pada rentang 1-3 hari, sedangkan pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 1,79 walaupun masih dalam angka standar ideal. Nilai TOI yang ideal adalah bahwa tempat tidur yang tersedia sesuai dengan jumlah pasien rawat inap. Pada tahun tingkat BTO mencapai angka 76,15 kali, di tahun 2019 mencapai 67,79 kali sedangkan tahun 2020 mengalami kenaikan 76,09 kali, hal ini merupakan bahwa tingkat efisiensi dari rata-rata berada diatas angka standar yang ditetapkanya itu sebesar 40 – 50 kali. Hal ini menunjukan bahwa jumlah pasien rawat inap di RSBT Pangkalpinang mengalami peningkatan.

Berdasarkan table 9 menunjukan bahwa pada tahun 2018 tingkat GDR sebesar 25,36 sedang tahun 2019 menjadi 47,29 dan pada tahun 2020 mencapai 49,65, hal ini menunjukan bahwa pihak RSBT Pangkalpinang dalam hal berkerja belum optimal dalam menangani pasiennya. pada tahun 2018 tingkat NDR sebesar 17,44, pada tahun 2019 sebesar 18,58 sedangkan pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 18,76, kenaikan ini menunjukan bahwa perawatan dan pencegahan yang dilakukan oleh pihak RSBT Pangkalpinang kurang optimal. Karena jumlah kematian yang lebih dari dua hari atau 48 jam dirawat mengalami kenaikan. Selesai melakukan perhitungan setiap indicator penulis melakukan penyekoran untuk setiap indikator. Untuk indikator yang dinyatakan baik akan diberinilai 1 akan tetapi apabila dinyatakan tidak baik maka akan diberikan nilai -1. Hasil penyekoran sebagai berikut:

Tabel 10. Skor Indikator RSBT Pangkalpinang

Indikator	Skor
ALOS	1
BOR	1
TOI	1
BTO	1
GDR	-1
NDR	-1
TOTAL SKOR	2

Total bobot nilai dari penilaian ini adalah 1 skor, maka 2/6 = 0,33. Artinya kinerja rumah sakit dapat dikatakan cukup baik karena berada diantara 0 sampai dengan 1.

Secara keseluruhan kinerja perspektif proses bisnis internal adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Perspektif Proses Bisnis Internal	Kesimpulan
1.	Inovasi	Rumah sakit terus banyak melakukan inovasi serta renovasi untuk meningkatkan kualitas serta meningkatkan pasien.

2.	Proses Operasi	Untuk kunjungan pasien rawat jalan mengalami kenaikan dikarena sudah selesai direnovasikan dan kunjungan pasien rawat inap dinilai cukup.

Sumber: Data Yang Diolah

Penilaian secara Keseluruhan Kinerja Operasional Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Setelah dilakukan pengukuran pada masing – masing perspektif dengan pendekatan *balanced Scorecard*, langkah selanjutnya adalah menilai apakah kinerja rumah sakit baik atau tidak. Pembobotan menggunakan skor untuk kurang adalah -1, untuk cukup adalah 0, dan untuk baik adalah 1. Berikut merupakan table pembobotan skor:

Tabel 12. Pembobotan Skor

	Skor
Kurang	-1
Cukup	0
Baik	1

Sumber: Mulyadi

Berikut merupakan hasil analisa dari data – data tersaji. Pada perspektif keuangan hasil penelitian menunjukan bahwa terjadi peningkatan untuk *Return On Equity* pada RSUD Pangkalpinang sehingga dapat dikatakan baik maka diberikan skor 1. Untuk *Return On Invesmen* (ROI) juga terjadi peningkatan sehingga dapat dikatakan baik maka diberikan skor 1. Dan untuk *Current Ratio* juga terjadi peningkatan sehingga baik maka diberikan skor 1. Jadi total skor untuk Perspektif Keuangan adalah 3

Pada perspektif pelanggan/pasien, pada retensi pasien, rumah sakit mampu untuk mempertahankan jumlah pasien sehingga dinilai baik dan diberikan skor 1. Untuk akuisisi pasien ternyata mampu mendapatkan pasien baru sehingga dinilai baik dan diberi skor 1. Kemudian kepuasan pasien dinilai cukup puas dan diberi skor 0 karena pasien merasa cukup puas atas pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Jadi total skor untuk perspektif pelanggan/pasien adalah 2.

Pada perspektif proses bisnis internal, inovasi yang dilakukan oleh rumah sakit ternyata cukup banyak sehingga dapat dikatakan baik, maka dapat diberikan nilai skor 1. Untuk proses operasi ada dua bagian diantaranya untuk nilai tingkat kunjungan rawat jalan dapat dikatakan meningkat dari tahun ke tahun dikarenakan rumah sakit membangun klinik baru untuk pasien sehingga dapat dikatakan baik dan diberi nilai skor 1. Sedangkan untuk proses tingkat kunjungan rawat inap ternyata kinerjanya dapat dikatakan cukup sehingga dapat diberikan skor 0. Jadi total skor pada perspektif proses bisnis internal adalah 2

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, untuk retensi karyawan rumah sakit sudah berhasil untuk memperhatikan karyawannya maka diberi skor 1. Kemudian untuk pelatihan

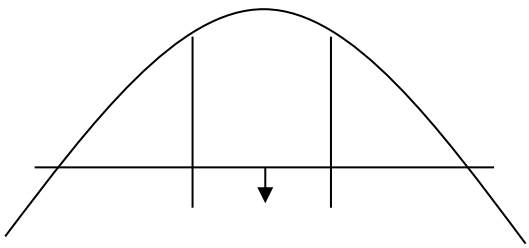
karyawan yang dilakukan pihak rumah sakit untuk tahun 2011 terjadi penurunan sehingga dibeikan skor -1. Dan untuk kepuasan karyawan ternyata karyawan merasa cukup puas sehingga diberi skor 0. Jadi total untuk perspektif ini adalah 0.

Tabel 12. Kinerja RSUD Pangkalpinang dalam *Balanced Scorecard*

Pespektif	Kriteria	Skor
Pespektif Keuangan		
a. *Return On Equity* (ROE)	Baik	1
b. *Return On Invesmen* (ROI)	Baik	1
c. Current Ratio	Baik	1
Perspektif Pelanggan/Pasien		
a. etensi Pasien	Baik	1
b. Akuisisi pasien	Baik	1
c. Kkepuasan pasien	Cukup	0
Perspektif Proses Bisnis Internal		
a. Inovasi	Baik	1
b. Proses Operasi	Baik	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a. Retensi karyawan	Baik	1
b. Pelatihan Karyawan	Kurang	-1
c. Kkepuasan Karyawan	Cukup	0
Total Skor		7

Sumber: Data Yang Diolah

Total bobot skor rumah sakit adalah sehingga rata – rata skor adalah 7/11 = 0,64. Langkah selanjutnya membuat skala untuk menilai dari total skor tersebut sehingga kinerja rumah sakit dapat dikatakan kurang, cukup dan baik. Batas kurang adalah -1 sampai 0, untuk cukup dari 0 sampai 0,7, dan untuk batas baik dari 0,7 sampai 1. Berikut adalah gambar kinerja Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.



-1 0,64 0,7 1

Gambar 1 Kurva Kinerja Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang

Berdasarkan grafik di atas, dapat diartikan bahwa kinerja rumah sakit bakti timah terletak didaerah yang cukup karena memiliki skor 0,64 yakni berada diantara 0 sampai dengan 0,7.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasilpembahasan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif terhadap penilaian kinerja operasional pada perusahaan sangat memuaskan dan cukup baik. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang diukur dengan menggunakan tiga rasio keuangan yaitu: *Return On Equity* (ROE), *Return On Invesment* (ROI) dan *Current Ratio*. Dari ketiga rasio tersebut mengalami kenaikan dari tahun ke tahun sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perspektif keuangan tergolong cukup baik.
2. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis yang komprehensif terhadap penilaian keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan memuaskan dan baik. Kinerja Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ditinjau dari perspektif pelanggan/pasien dengan indicator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan pada tahun 2018 – 2020 menunjukan hasil yang baik.
3. Hasil penilaian kinerja operasional secara keseluruhan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan nilai yang cukup baik.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. (2014). Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan. Aswaja Pressindo.

Purwanto (2016). Pengukuran Kinerja Ukm Penghasil Busana Muslim Tasikmalaya Dengan Metode Balance Scorecarduntuk Menciptakan Sustainable Competitive Advantagedalam Upaya Meningkatkan Profitabilitas. JRAK Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Vol 2 No 1 Hal 1-11.

Sumarsan, T. (2013). Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja.

Umar, H. (2016) *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. PT. RajaGrafindo Persada

Permenkes No 340/ Menkes/ per / III /2019, Tentang Klasifikasi Rumah Sakit.