



**PENERAPAN *BALANCE SCORECARD* DALAM MENGUKUR KINERJA
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WONOSARI
*APPLICATION OF BALANCE SCORECARD IN MEASURING PERFORMANCE OF
WONOSARI REGIONAL GENERAL HOSPITAL***

DOI: <http://dx.doi.org/10.31002/rep.v4i2.1958>

Risma Wira Bharata^{1✉}, Dhyah Setyorini², Isroah³

¹Universitas Tidar, ^{2,2}Universitas Negeri Yogyakarta

✉ rismawirab@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja RSUD Wonosari yang diukur dengan Balance Scorecard. Metode pengumpulan data menggunakan angket pelanggan dan pegawai untuk data primer dan dokumentasi laporan keuangan untuk data sekunder. Berdasarkan hasil analisis dari keempat perspektif BSC, dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) perspektif pelanggan sudah baik karena berdasarkan angket kepuasan pelanggan menunjukkan 46% termasuk katagori tinggi dan didukung oleh hasil perhitungan customer retention, customer acquisition, rata-rata rawat jalan dan rata-rata rawat inap yang selalu berfluktuatif; (2) perspektif finansial sudah baik karena dilihat dari rasio keuangan yang sesuai dengan kriteria; (3) perspektif proses bisnis internal sudah baik karena berdasarkan dari survai 60 pegawai negeri sipil RSUD Wonosari terhadap kualitas pelayanan menunjukkan angka 51,67% dan didukung oleh hasil dari BTO, BOR, TOI, dan AvLos yang selalu berada pada rata-rata ideal; dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik karena berdasarkan survai 60 pegawai negeri sipil RSUD Wonosari melalui angket yang disebar dengan hasil kepuasan pegawai menunjukkan angka 40%, pelatihan dan pengembangan sebesar 60%, komitmen pegawai sebesar 63,33%, motivasi kerja pegawai 50%, dan disiplin pegawai sebesar 48,33%, yang berarti semuanya masuk pada katagori tinggi.

Kata kunci: kinerja, balance scorecard

Abstract

This study aims to determine the performance of Wonosari Regional Hospital as measured by the Balance Scorecard. Data collection methods use customer and employee questionnaires for primary data and financial statement documentation for secondary data. Based on the results of the analysis from the four BSC perspectives, it can be concluded that: (1) the customer perspective is good because based on the customer satisfaction questionnaire shows 46% includes high categories and is supported by the results of the calculation of customer retention, customer acquisition, average outpatient and average average inpatient always fluctuating; (2) the financial perspective is good because it is seen from the financial ratios in accordance with the criteria; (3) internal business process perspective is good because based on a survey of 60 civil servants of Wonosari Regional Hospital on service quality shows 51.67% and is supported by the results of BTO, BOR, TOI, and AvLos which are always at an ideal average; and (4) the perspective of growth and learning is good because based on a survey of 60 civil servants of Wonosari Regional Hospital through a questionnaire distributed with employee satisfaction results showing 40%, training and development at 60%, employee commitment at 63.33%, employee motivation 50%, and employee discipline at 48.33%, which means that all of them enter the high category.

Keywords: performance, balance scorecard

PENDAHULUAN

Kesehatan masyarakat merupakan suatu kondisi jasmani dan rohani yang prima dari sekumpulan orang yang menempati wilayah tertentu. Kesehatan masyarakat harus selalu ditingkatkan terus-menerus oleh masyarakat itu sendiri dan pemerintah. Upaya pemerintah untuk meningkatkan kesehatan masyarakat adalah dengan mendirikan rumah sakit di setiap daerah yang sering disebut rumah sakit umum daerah (RSUD).

Pemerintah daerah sebagai pemilik RSUD dan sekaligus manajemen perusahaan, setiap tahun harus mengevaluasi dan melakukan analisis yang cermat agar dapat mengetahui keberhasilan ataupun kegagalan RSUD sehingga dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada sekaligus membuat strategi yang dapat meningkatkan keberhasilan di masa depan atau sering juga disebut dengan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25).

Kinerja organisasi dapat diketahui melalui pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik harus dinilai secara menyeluruh dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi dalam memuaskan harapan masyarakat. *Balance Scorecard* dapat dipakai dalam berbagai macam cara supaya mampu mengukur keberhasilan organisasi publik dalam memberi pelayanan kepada masyarakat.

Balance Scorecard pada mulanya bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi swasta yang berorientasi laba, tetapi sekarang mulai banyak digunakan organisasi sektor publik. Pendekatan

Balance Scorecard mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif (Mahsun, 2006), yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajar.

Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari berlokasi di Dusun Jeruksari, Kalurahan Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Gunungkidul. Sejak awal kegiatannya sampai sekarang Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari telah mengalami beberapa peningkatan baik bangunan, sarana dan prasarana kesehatan maupun jumlah tenaga kesehatan. Selain itu juga mengalami peningkatan status kelas Rumah Sakit, dari status kelas D ditingkatkan menjadi status kelas C.

Akan tetapi masih banyak sorotan negatif dari berbagai pihak di kalangan masyarakat baik melalui media masa maupun elektronik diantaranya sebagai berikut: RSUD Wonosari sulit meningkatkan kelas RSU kelas C menjadi kelas B, karena adanya persyaratan minimal rumah sakit yaitu harus memiliki sedikitnya 12 tenaga medis yang memiliki spesialisasi dan RSUD Wonosari juga masih mengalami kekurangan tenaga medis, kelengkapan obat, dan penataan manajemen.

Dengan adanya sorotan-sorotan negatif dari masyarakat, maka RSUD Wonosari sudah merencanakan akan menerapkan metode *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja. Metode *Balance Scorecard* akan diterapkan setelah RSUD Wonosari mengubah statusnya dari Lembaga Birokrasi menjadi Badan Layanan Umum. Banyak metode untuk mengukur kinerja suatu perusahaan atau organisasi (Mohamad Mahsun, 2006: 131), diantaranya adalah *Value For Money*, *Balance Scorecard*, Analisis Rasio Keuangan, dan Analisis Anggaran. Menurut pendapat Mahmudi (2007), pengukuran kinerja organisasi

sektor publik yang paling tepat adalah *Balance Scorecard* yang dapat mengukur kinerja yang ditinjau dari aspek finansial maupun aspek nonfinansial. *Balance Scorecard* dapat dimodifikasi sesuai dengan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mencoba meneliti kinerja organisasi sektor publik terutamanya rumah sakit umum daerah (RSUD) dengan menggunakan empat perspektif *Balance Scorecard* sehingga analisis penelitian ini adalah berusaha mendeskripsikan empat perspektif *Balance Scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik. Hal ini menarik karena organisasi sektor publik dapat mengetahui kinerja selama ini sehingga dapat mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi dan juga dapat menciptakan strategi untuk meningkatkan kelebihan-kelebihan yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi sektor publik terutamanya rumah sakit umum daerah (RSUD) untuk masa yang akan datang. Dengan demikian, penulis akan mengemukakan permasalahan yang difokuskan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dengan *Balance Scorecard*? Berdasarkan paparan latar belakang dan permasalahan diatas, maka penulis akan melakukan penelitian ini yang bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dengan *Balance Scorecard*.

LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi *Balance Scorecard*

Balance Scorecard mampu memperbaiki kinerja organisasi secara signifikan. Kaplan dan Norton (1992) dalam Mahmudi (2007)

organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006: 25).

Pengukuran kinerja menurut Robertson adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Mahsun (2006:32), aspek pengukuran kinerja sektor publik (Sekolah, Rumah Sakit, Pemerintah Daerah, dan Badan-Badan Pemerintah) ada 6 aspek yang dapat diukur:

- 1) Input: berupa sumber daya (anggaran, dana, SDM, peralatan, dan iptek).
- 2) Proses: merupakan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
- 3) Output: sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan baik berupa kegiatan fisik maupun kegiatan nonfisik.
- 4) Outcome: segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output atau hasil nyata yang diperoleh setelah adanya output.
- 5) Manfaat: merupakan manfaat yang diperoleh dari adanya indikator hasil.
- 6) Dampak: pengaruh yang ditimbulkan dari adanya manfaat atau hal yang diperoleh dari hasil suatu kegiatan yang sifatnya materi.

menunjukkan bahwa 40% dari perusahaan paling sukses yang masuk dalam *Fortune 500 companies* menggunakan *Balance Scorecard*. Kesuksesan *Balance Scorecard* tidak hanya

dialami oleh perusahaan swasta, tetapi juga oleh beberapa pemerintah daerah. Perusahaan yang menerapkan *Balance Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk peluncuran produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Mahmudi, 2007: 125). *Balance Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balance Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek finansial, tetapi juga aspek nonfinansial. Pendekatan *Balance Scorecard* mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif (Mahsun, 2006), yaitu:

1. **Perspektif Finansial**
Perspektif ini mengukur kinerja berdasarkan tingkat ketercapaian target keuangan, sehingga dapat menggunakan rasio *sales growth, return on investment, operating income, dan cash flow*.
2. **Perspektif Pelanggan**
Perspektif pelanggan mengukur *customer satisfaction, customer retention, customer acquisition, customer profitability, dan market share*.
3. **Perspektif Proses Internal**
Perspektif ini mengukur proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.
4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**
Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

Prosedur

Penelitian ini termasuk tipe penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif dengan

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian dengan judul “Penerapan *Balance Scorecard* dalam mengukur Kinerja RSUD Wonosari” termasuk tipe penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Gunungkidul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini berlangsung mulai tanggal 1 Maret 2011 sampai dengan 31 Maret 2011 atau selama satu bulan.

Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, subjek penelitian untuk masing-masing perspektif *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. **Perspektif Pelanggan**
Dalam mengukur perspektif ini, maka subjek penelitian yang digunakan adalah pelanggan RSUD Wonosari (pasien dan/atau keluarga pasien), data yang berkaitan tentang aktivitas pelayanan, dan data pasien RSUD Wonosari.
2. **Perspektif Finansial**
Dalam mengukur perspektif ini, maka subjek penelitian yang digunakan adalah laporan keuangan RSUD Wonosari tahun 2008, 2009, dan 2010.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
Dalam mengukur perspektif ini, maka subjek penelitian yang digunakan adalah pegawai RSUD Wonosari, data yang berkaitan tentang aktivitas pelayanan, dan data pasien RSUD Wonosari.
4. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**
Dalam mengukur perspektif ini, maka subjek penelitian yang digunakan adalah pegawai RSUD Wonosari, dan data kepegawaian RSUD Wonosari.
Dalam penelitian ini, objek penelitiannya berupa RSUD Wonosari yang diukur kinerjanya dengan metode *Balance Scorecard*.

metode survai dengan menyebarkan angket kepada pegawai dan pasien RSUD Wonosari.

Data, Instrumen dan Teknik

Pengumpulan Data

Instrumen untuk data primer yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga macam angket, yaitu:

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pasien dan/atau keluarga pasien melihat RSUD Wonosari. Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan data primer yang dapat dikumpulkan dengan angket yang diberikan kepada pasien dan/atau keluarga pasien RSUD Wonosari dengan didesain menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mencakup indikator kualitas pelayanan. Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan data primer berdasarkan angket yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan didesain menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mencakup indikator tentang kepuasan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, komitmen pegawai, motivasi kerja pegawai, dan disiplin pegawai sehingga dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan data primer berdasarkan angket yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan didesain menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

Instrumen untuk data sekunder dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur masing-masing perspektif, antara lain

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini melihat kinerja RSUD Wonosari dalam kemampuan mempertahankan pasien lama, keberhasilan menarik pasien baru, rata-rata pasien rawat jalan dan darurat, dan rata-rata pasien rawat inap.

2. Perspektif Finansial

Perspektif ini melihat kinerja keuangan RSUD Wonosari. Untuk mengetahui kinerja keuangan RSUD Wonosari, maka dapat

menggunakan metode dokumentasi yaitu laporan keuangan RSUD Wonosari yang selanjutnya dianalisis dengan rasio keuangan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini melihat kinerja RSUD Wonosari untuk menyediakan tempat tidur pasien dan perawatan pasien. Untuk mengetahui kinerja RSUD Wonosari, maka dapat menggunakan metode dokumentasi yaitu data yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan.

Teknik Analisis Data

Pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada kajian teori yang disesuaikan dengan kondisi yang ada di RSUD Wonosari sehingga dapat mengetahui kinerja RSUD Wonosari secara objektif dan akurat. Penelitian ini akan mengukur kinerja RSUD Wonosari dengan menggunakan *Balance Scorecard* yang terdiri empat perspektif, yaitu:

a. Perspektif Pelanggan

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana pelanggan RSUD Wonosari, peneliti menggunakan pedoman dari Quinlivan (2000) yang berupa *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *customer acquisition*. Peneliti akan menambah alat ukur yang berupa rata-rata pasien rawat jalan dan darurat, serta rata-rata pasien rawat inap. Hal ini dilakukan karena berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Seberapa banyak jumlah pasien yang berobat akan ditentukan oleh kepuasan pasien dan/atau keluarga pasien untuk kembali berobat di RSUD Wonosari. Penjelasan masing-masing alat ukur, sebagai berikut:

1) Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan menurut Mahsun (2006) bisa diketahui melalui survei pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban angket sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Pengukuran perspektif ini menggunakan data primer berdasarkan angket yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

2) *Customer Rentention*

Mengukur seberapa besar kemampuan RSUD Wonosari dalam mempertahankan pasien lama.

$$Customer\ Re\ tention = \frac{Jumlah\ Pasien\ lama}{Jumlah\ Pasien} \times 100\%$$

3) *Customer Acquistion*

Mengukur seberapa besar kemampuan RSUD Wonosari dalam keberhasilan menarik pasien baru.

$$Customer\ Acquistion = \frac{Jumlah\ Pasien\ Baru}{Jumlah\ Pasien} \times 100\%$$

4) Rata-Rata Pasien Rawat Jalan dan Darurat

Mengukur seberapa banyak pasien rawat jalan dan darurat yang berobat di RSUD Wonosari.

$$Rata - Rata\ Pasien\ Rawat\ Jalan\ dan\ Darurat = \frac{Jumlah\ Pasien\ Rawat\ Jalan\ dan\ Darurat}{Periode\ dalam\ Setahun\ (365\ Hari)}$$

5) Rata-Rata Pasien Rawat Inap

Mengukur seberapa banyak pasien rawat inap yang berobat di RSUD Wonosari.

$$Rata - Rata\ Pasien\ Rawat\ Inap = \frac{Jumlah\ Pasien\ Rawat\ Inap}{Periode\ dalam\ Setahun\ (365\ Hari)}$$

b. Perspektif Finansial

Perspektif ini melihat kinerja keuangan RSUD Wonosari. Untuk mengetahui kinerja keuangan RSUD Wonosari, maka menurut Quinlivan (2000) alat ukurnya berupa *sales growth, return on investment, operating income, dan cash flow*. Dalam penelitian ini, selain mengacu Quinlian (2000) juga mengacu pada pendapat Munawir (2000), Dwi Prastowo dan Rifka Juliaty (2002), dan Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim (2007), yaitu:

1) ROA (*Return On Asset*)

$$ROA = \frac{Laba}{Aset}$$

2) ROE (*Return On Equity*)

$$ROE = \frac{Laba}{Ekuitas}$$

3) Rasio Lancar

$$Rasio\ Lancar = \frac{Aset\ Lancar}{Kewajiban\ Lancar}$$

4) Rasio Efisiensi

$$Rasio\ Efisiensi = \frac{Pendapatan}{Aset\ Lancar}$$

5) Rasio Perputaran Aset

$$Rasio\ Perputaran\ Aset = \frac{Pendapatan}{Aset}$$

6) Rasio Perputaran Aset Tetap

$$Rasio\ Perputaran\ Aset = \frac{Pendapatan}{Aset\ Tetap}$$

7) Rata-Rata Umur Piutang

$$Rata - Rata\ Umur\ Piutang = \frac{Piutang}{Pendapatan/365}$$

8) Rasio Belanja terhadap Pendapatan

$$Rasio\ Belanja\ terhadap\ Pendapatan = \frac{Belanja}{Pendapatan}$$

9) Rasio Ekuitas terhadap Aset

$$Rasio\ Ekuitas\ terhadap\ Aset = \frac{Ekuitas}{Aset}$$

10) Rasio Kewajiban terhadap Aset

$$Rasio\ Kewajiban\ terhadap\ Aset = \frac{Kewajiban}{Aset}$$

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana RSUD Wonosari membangun keunggulan. Alat ukur yang digunakan merupakan penjabaran dari pendapat Mahmudi (2007), sebagai berikut:

1) Kualitas Pelayanan

Mengukur seberapa kualitas pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari bisa diketahui melalui survai Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan memberikan nilai pada jawaban angket yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

2) BTO (*Bed Turn Over Rate*)

Idealnya satu tempat tidur dipakai rata-rata: 40-50 kali.

$$Rumus: BTO = \frac{Jumlah\ Pasien\ Keluar}{Jumlah\ Tempat\ Tidur}$$

3) BOR (*Bed Occupancy Rate*)

Idealnya antara 60%-85%.

$$Rumus: BOR = \frac{Jumlah\ Hari\ Perawatan}{Jumlah\ Tempat\ Tidur \times Jumlah\ Hari} \times 100\%$$

4) TOI (*Turn Over Interval*)

Idealnya antara 1-3 hari.

Rumus:

$$TOI = \frac{Jumlah\ Tempat\ Tidur \times Jumlah\ Hari\ Setahun - Jumlah\ Hari\ Perawatan}{Jumlah\ Pasien\ Keluar} \times Hari$$

5) AvLOS (*Average Length of Stay*)

Idealnya antara 3-6 hari.

Rumus:

$$\text{AvLOS} = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan}}{\text{Jumlah Pasien Keluar Hidup dan Mati}}$$

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana RSUD Wonosari terus melakukan perbaikan dan menambah nilai. Alat ukur yang digunakan mengacu pada pendapat Mahmudi (2007), sebagai berikut:

1) Kepuasan Pegawai

Mengukur kepuasan pegawai bisa diketahui melalui survai Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan memberikan nilai pada jawaban angket sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

2) Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Mengukur seberapa sering pelatihan dan pengembangan pegawai yang diberikan RSUD Wonosari bisa diketahui melalui survai Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan memberikan nilai pada jawaban angket yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

3) Komitmen pegawai

Mengukur seberapa komitmen para pegawai terhadap RSUD Wonosari bisa diketahui melalui survai Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan memberikan nilai pada jawaban angket yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

4) Motivasi Kerja Pegawai

Mengukur seberapa besar pegawai termotivasi untuk bekerja demi kemajuan RSUD Wonosari bisa diketahui melalui survai Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan memberikan nilai pada jawaban angket yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

5) Disiplin Pegawai

Mengukur seberapa besar kedisiplinan pegawai RSUD Wonosari bisa diketahui melalui survai Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dengan memberikan nilai pada jawaban angket yang didesain dengan menggunakan skala *Likert* dan analisis statistika.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard* dapat mengukur kinerja yang ditinjau dari aspek finansial maupun aspek nonfinansial. *Balance Scorecard* menghubungkan strategi yang ada dalam suatu organisasi/perusahaan, mulai dari visi, misi dan tujuan. *Balance Scorecard* dapat dimodifikasi sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi sektor publik bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga fokus organisasi ini adalah mengukur perspektif pelanggan dan selanjutnya diikuti dengan perspektif finansial, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Perspektif Pelanggan

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana pelanggan RSUD Wonosari, peneliti menggunakan pedoman dari Quinlivan (2000) yang berupa *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer profitability* dan *market share*. Penelitian ini hanya menggunakan *customer satisfaction*, *customer retention*, dan *customer acquisition* karena pertimbangan data yang tersedia, namun peneliti akan menambah alat ukur yang berupa rata-rata pasien rawat jalan dan darurat, dan rata-rata pasien rawat inap. Hal ini dilakukan karena berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Seberapa banyak jumlah pasien yang berobat akan ditentukan oleh kepuasan pasien dan/atau keluarga pasien untuk kembali berobat di RSUD Wonosari. Hasil penelitian

yang sudah dilaksanakan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari diukur dari perspektif pelanggan sudah baik yang didasarkan pada:

a. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah sikap emosional yang dirasakan pasien RSUD Wonosari karena sesuai dengan harapannya. Berdasarkan hasil penelitian tentang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari melalui survei pada 70 pasien dan/atau keluarga pasien RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang mengalami kepuasan pelanggan "sangat tinggi" sebanyak 10%, yang mengalami kepuasan pelanggan "tinggi" sebanyak 42,857%, sedang 40%, kurang 7,143%, rendah 0%. Jadi kesimpulan dari penelitian tentang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari adalah pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari.

b. *Customer Rentention*

Mengukur seberapa besar kemampuan RSUD Wonosari dalam mempertahankan pasien lama. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio terhadap data pasien RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 pasien lama RSUD Wonosari sebesar 52,20%, dan tahun 2009 turun menjadi 52,18%, selanjutnya tahun 2010 naik menjadi 52,58%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan RSUD Wonosari dalam mempertahankan pasien lama sudah baik walaupun tahun 2008 ke 2009 rasio turun sebesar 0,0188%, tetapi pada tahun 2010 rasio naik lagi sebesar 0,392%.

c. *Customer Acquisition*

Mengukur seberapa besar kemampuan RSUD Wonosari dalam keberhasilan menarik pasien baru. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio terhadap data pasien RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 pasien baru RSUD Wonosari sebesar 47,80%, selanjutnya tahun 2009 naik menjadi 47,82%, tetapi tahun 2010 turun menjadi 47,42%. Hal

ini menunjukkan bahwa kemampuan RSUD Wonosari dalam menarik pasien baru sudah baik namun masih kurang stabil karena tahun 2008 ke tahun 2009 rasio naik sebesar 0,019%, walaupun pada tahun 2010 rasio turun sebesar 0,39% tetapi jumlah kunjungan baru bertambah sebanyak 2.564 orang dari tahun sebelumnya.

d. Rata-Rata Pasien Rawat Jalan dan Darurat

Mengukur seberapa banyak pasien rawat jalan dan darurat yang berobat di RSUD Wonosari. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio terhadap data pasien RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 pasien rawat jalan dan darurat RSUD Wonosari sebanyak 159 orang/hari, tetapi tahun 2009 turun sebanyak 4 orang menjadi 155 orang/hari, selanjutnya tahun 2010 naik sebanyak 16 orang menjadi 171 orang/hari. Hal ini menunjukkan kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena pasien rawat jalan dan darurat RSUD Wonosari dari tahun 2008 ke tahun 2009 turun sebesar 4 orang, tetapi pada tahun 2010 naik lagi lebih dari empat kali lipat dari tahun sebelumnya yaitu sebanyak 16 orang.

e. Rata-Rata Pasien Rawat Inap

Mengukur seberapa banyak pasien rawat inap yang berobat di RSUD Wonosari. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio terhadap data pasien RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 dan tahun 2009 pasien rawat inap RSUD Wonosari sama sebanyak 22 orang/hari, sedangkan tahun 2010 naik menjadi 28 orang/hari. Hal ini menunjukkan kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena pasien rawat inap RSUD Wonosari dari tahun 2008 dan tahun 2009 sama, sedangkan pada tahun 2010 naik sebesar 6 orang.

2. Perspektif Finansial

Perspektif ini melihat kinerja keuangan RSUD Wonosari. Untuk mengetahui kinerja

keuangan RSUD Wonosari, maka menurut Quinlivan (2000) alat ukurnya berupa *sales growth, return on investment, operating income, dan cash flow*. Dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja keuangan RSUD Wonosari secara menyeluruh, maka peneliti memperbanyak dalam menggunakan rumus rasio yang disesuaikan dengan laporan keuangan RSUD Wonosari tahun 2008, 2009, dan 2010 dan mengacu pada pendapat Munawir (2000), Dwi Prastowo dan Rifka Juliaty (2002), dan Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim (2007). Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari diukur dari perspektif finansial sudah baik yang didasarkan pada:

a. ROA (*Return On Asset*)

Rasio ini mengukur kemampuan RSUD Wonosari menghasilkan laba berdasarkan tingkat aset yang tertentu. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 ROA RSUD Wonosari sebesar -0,49 dan tahun 2009 naik sebesar 0,06 menjadi -0,43, tetapi tahun 2010 turun lagi sebesar 0,13 menjadi -0,56. Hal itu menunjukkan tidak adanya efisiensi dalam mengelola aset RSUD Wonosari sehingga laba yang diperoleh semakin kecil. Walaupun demikian, kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena RSUD Wonosari pada tahun 2010 sedang membangun poliklinik terpadu dan ruang perawatan.

b. ROE (*Return On Equity*)

Rasio ini mengukur kemampuan RSUD Wonosari menghasilkan laba berdasarkan tingkat ekuitas yang tertentu. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 ROE RSUD Wonosari sebesar -0,51 dan tahun 2009 naik sebesar 0,08368 menjadi -0,426, tetapi tahun 2010 turun lagi sebesar 0,12984 menjadi -0,5563. Hal itu menunjukkan laba yang diperoleh RSUD

Wonosari semakin kecil. Walaupun demikian, kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena RSUD Wonosari pada tahun 2010 sedang membangun poliklinik terpadu dan ruang perawatan.

c. Rasio Lancar

Rasio lancar mengukur kemampuan RSUD Wonosari memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio lancar RSUD Wonosari sebesar 6.257, sedangkan tahun 2009 dan tahun 2010 rasio lancar RSUD Wonosari sebesar 0. Hal itu menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena pada tahun 2008 RSUD Wonosari mempunyai kewajiban lancar sebesar 447.975.254 sehingga rasio lancar yang dihasilkan pada tahun 2008 cukup besar, tetapi pada tahun 2009 dan 2010 RSUD Wonosari tidak mempunyai kewajiban lancar sehingga rasio lancar yang dihasilkan 0.

d. Rasio Efisiensi

Rasio ini mengukur seberapa efisien RSUD Wonosari mempergunakan asetnya. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio efisiensi RSUD Wonosari sebesar 3,49 dan tahun 2009 turun sebesar 0,356 menjadi 3,14 sedangkan tahun 2010 naik sebesar 0,895 menjadi 4,03. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena pada tahun 2008 tingkat perputaran dana dari keseluruhan aset lancar dalam satu tahun berkisar 3,49 kali yang lebih baik daripada tahun 2009 yang hanya 3,14 kali. Selanjutnya pada tahun 2010 tingkat perputaran aset lancar RSUD Wonosari baik karena dalam satu tahun berkisar 4,03 kali.

e. Rasio Perputaran Aset

Rasio ini mengukur sejauh mana kemampuan RSUD Wonosari menghasilkan

pendapatan berdasarkan aset yang dimiliki RSUD Wonosari. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio perputaran aset RSUD Wonosari sebesar 0,478 kali, dan tahun 2009 naik sebesar 0,0396 menjadi 0,517 kali, selanjutnya tahun 2010 naik lagi sebesar 0,2249 menjadi 0,742 kali. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena rasio perputaran aset dari tahun ke tahun terus mengalami kenaikan sehingga dapat disimpulkan manajemen RSUD Wonosari sudah baik dalam mengelola aset yang dimiliki RSUD Wonosari.

f. Rasio Perputaran Aset Tetap

Rasio ini mengukur sejauh mana kemampuan RSUD Wonosari menghasilkan pendapatan berdasarkan aset tetap RSUD Wonosari. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio perputaran aset tetap RSUD Wonosari sebesar 0,553 kali, dan tahun 2009 naik sebesar 0,067 menjadi 0,620 kali, selanjutnya tahun 2010 naik lagi sebesar 0,289 menjadi 0,909 kali. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena rasio perputaran aset tetap dari tahun ke tahun terus mengalami kenaikan sehingga dapat disimpulkan manajemen RSUD Wonosari sudah baik dalam mengelola aset tetap yang dimiliki RSUD Wonosari.

g. Rata-Rata Umur Piutang

Rata-rata umur Piutang melihat seberapa lama yang diperlukan untuk melunasi piutang (merubah piutang menjadi kas). Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rata-rata umur piutang selama 40 hari, sedangkan tahun 2009 menjadi 70 hari, selanjutnya tahun 2010 turun menjadi 66 hari.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik walaupun rata-rata umur piutang dari tahun ke tahun berfluktuatif karena sebagian besar pasien RSUD Wonosari menggunakan Gakin, Jamkesmas, Jamkesos dan Askes sehingga piutang RSUD Wonosari terlalu besar.

h. Rasio Belanja terhadap Pendapatan

Rasio ini menghitung pendapatan dihasilkan dengan mengeluarkan belanja. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio belanja terhadap pendapatan RSUD Wonosari sebesar 2,035, dan tahun 2009 turun sebesar 0,2106 menjadi 1,825, sedangkan tahun 2010 turun lagi sebesar 0,075 menjadi 1,750. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik walaupun pada tahun 2008, 2009, dan 2010 rasio belanja terhadap pendapatan terus menurun karena perekonomian nasional tidak stabil.

i. Rasio Ekuitas terhadap Aset

Rasio ini menghitung seberapa jauh dana disediakan oleh debitur. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio ekuitas terhadap aset RSUD Wonosari sebesar 0,9781, dan tahun 2009 naik sebesar 0,02185 menjadi 1, sedangkan tahun 2010 angka rasio tetap sama yaitu 1. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena rasio ekuitas terhadap aset terus mengalami kenaikan.

j. Rasio Kewajiban terhadap Aset

Rasio kewajiban terhadap aset mengukur kemampuan RSUD Wonosari memenuhi kewajiban jangka panjangnya dengan menggunakan aset. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio keuangan terhadap laporan keuangan RSUD Wonosari, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 rasio kewajiban

terhadap aset RSUD Wonosari sebesar 0,02185, sedangkan tahun 2009 dan tahun 2010 rasio kewajiban terhadap aset RSUD Wonosari sebesar 0. Hal itu menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena pada tahun 2008 RSUD Wonosari mempunyai kewajiban sebesar 447.975.254 sehingga rasio kewajiban terhadap aset yang dihasilkan pada tahun 2008 cukup besar, tetapi pada tahun 2009 dan 2010 RSUD Wonosari tidak mempunyai kewajiban sehingga rasio kewajiban terhadap aset yang dihasilkan 0.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana RSUD Wonosari membangun keunggulan. Alat ukur yang digunakan merupakan penjabaran dari pendapat Mahmudi (2007). Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari diukur dari perspektif proses bisnis internal sudah baik yang didasarkan pada:

a. Kualitas Pelayanan

Menurut Mahmudi (2007) "Prinsip pelayanan publik yang harus dipenuhi adalah kesederhanaan prosedur, kejelasan, kepastian waktu, akurasi produk, kelengkapan sarana dan prasarana, keamanan, tanggung jawab, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan, keramahan, dan kenyamanan. Berdasarkan hasil penelitian tentang kualitas pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari melalui survai pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang menilai kualitas pelayanan "sangat tinggi" sebanyak 8,333%, yang menilai kualitas pelayanan "tinggi" sebanyak 43,333%, sedang 35%, kurang 11,667%, rendah 1,667%.. Jadi kesimpulan dari penelitian tentang kualitas pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari adalah Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari menilai bahwa kualitas pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari adalah tinggi.

b. BTO (*Bed Turn Over Rate*)

Rasio ini mengukur jumlah penderita yang mendayagunakan satu tempat tidur

RSUD yang dipergunakan, gambaran dari tingkat efisiensi pemakaian tempat tidur, frekuensi pemakaian tempat tidur. Idealnya satu tempat tidur dipakai rata-rata: 40-50 kali. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio ini, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 BTO RSUD Wonosari sebesar 52,39 kali, dan tahun 2009 naik sebesar 15,913 menjadi 68,3 kali, selanjutnya tahun 2010 naik lagi sebesar 19,35 menjadi 87,65 kali. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena BTO RSUD Wonosari setiap tahunnya naik dan BTO RSUD Wonosari selalu diatas rata-rata ideal efisiensi pemakaian tempat tidur.

c. BOR (*Bed Occupancy Rate*)

Rasio ini mengukur presentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu, untuk memberikan gambaran tinggi rendahnya pemanfaatan tempat tidur RSUD. Idealnya antara 60%-85%. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio ini, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 BOR RSUD Wonosari sebesar 75%, sedangkan tahun 2009 turun sebesar 7% menjadi 68%, selanjutnya tahun 2010 naik sebesar 15% menjadi 83%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik walaupun BOR RSUD Wonosari dari tahun 2008 ke tahun 2009 turun sebesar 7%, tetapi tahun 2010 naik sebesar 15%. BOR RSUD Wonosari selalu berada didalam rata-rata ideal pemanfaatan tempat tidur.

d. TOI (*Turn Over Interval*)

Rasio ini mengukur selang waktu tempat tidur tidak ditempati dari saat terisi sampai saat terisi kembali. Sebagai gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya antara 1-3 hari. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio ini, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 TOI RSUD Wonosari sebesar 1,71 hari, dan tahun 2009 naik sebesar 0,00555 menjadi 1,72 hari, sedangkan tahun 2010 turun sebesar 0,9893 menjadi 0,73 hari. Hal ini

menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena ITO RSUD Wonosari dari tahun 2008 ke tahun 2009 naik sebesar 0,00555, tetapi pada tahun 2010 turun sebesar 0,9893. TOI RSUD Wonosari tahun 2008 dan 2009 berada didalam rata-rata ideal selang waktu tempat tidur tidak ditempai dari saat terisi sampai saat terisi kembali, tetapi pada tahun 2010 rasio TOI berada dibawah rata-rata ideal yang menunjukkan kinerja yang baik karena semakin banyak pasien yang ingin dirawat di RSUD Wonosari.

e. *AvLOS (Average Length of Stay)*

Rasio ini mengukur rata-rata seorang pasien dirawat. Untuk memberikan gambaran mutu pelayanan dan tingkat efisiensi. Idealnya antara 3-6 hari. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan analisis rasio ini, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2008 AvLOS RSUD Wonosari sebesar 5,256 hari, sedangkan tahun 2009 turun sebesar 1,628 menjadi 3,628 hari, dan tahun 2010 turun lagi sebesar 0,191 menjadi 3,347 hari. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari sudah baik karena AvLOS RSUD Wonosari dari tahun 2008, 2009 dan 2010 selalu mengalami penurunan. AvLOS RSUD Wonosari dari tahun ke tahun selalu berada didalam rata-rata ideal seorang pasien dirawat di RSUD Wonosari yang berarti RSUD Wonosari dapat merawat atau menyembuhkan pasien dengan semakin cepat.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pengembangan

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana RSUD Wonosari terus melakukan perbaikan dan menambah nilai. Alat ukur yang digunakan mengacu pada pendapat Mahmudi (2007). Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Wonosari diukur dari perspektif pertumbuhan dan pengembangan sudah baik yang didasarkan pada:

a) Kepuasan Pegawai

Menurut Sondang P. Siagian (1996) "Kepuasan pegawai diukur dari sikap yang menyenangkan untuk bekerja, rasa memiliki perusahaan, loyalitas, dedikasi, tanggung jawab, moral kerja, prestasi kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian tentang kepuasan pegawai RSUD Wonosari melalui survei pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang mengalami kepuasan pegawai "sangat tinggi" sebanyak 16,667 %, yang mengalami kepuasan pegawai "tinggi" sebanyak 55%, sedang 26,667%, kurang 1,667%, rendah 0%.. Jadi kesimpulan dari penelitian tentang kepuasan pegawai RSUD Wonosari adalah Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari merasa puas bekerja di RSUD Wonosari.

b) Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha-usaha berencana dan terus-menerus yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (Sulaiman, 2008). Berdasarkan hasil penelitian tentang pelatihan dan pengembangan yang diberikan RSUD Wonosari kepada Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari melalui survei pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang mengalami pelatihan dan pengembangan "sangat tinggi" sebanyak 6,667%, yang mengalami pelatihan dan pengembangan "tinggi" sebanyak 35%, sedang 28,333%, kurang 28,333%, rendah 1,667%. Oleh karena itu, penelitian tentang pelatihan dan pengembangan pegawai yang

diberikan RSUD Wonosari kepada Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari mengalami pelatihan dan pengembangan pegawai adalah tinggi.

c) **Komitmen pegawai**

Komitmen pegawai adalah kekuatan dari pegawai dalam melibatkan dirinya ke dalam bagian RSUD. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu penerimaan terhadap visi dan misi RSUD, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama RSUD (sesuai pendidikan), keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam RSUD (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>, diakses tanggal 22 Februari 2011). Berdasarkan hasil penelitian tentang komitmen pegawai RSUD Wonosari melalui survei pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki komitmen pegawai "sangat tinggi" sebanyak 20%, yang memiliki komitmen pegawai "tinggi" sebanyak 66,667%, sedang 10%, kurang 3,333%, rendah 0%. Oleh karena itu, penelitian tentang komitmen pegawai RSUD Wonosari dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari memiliki komitmen yang tinggi terhadap RSUD Wonosari.

d) **Motivasi Kerja Pegawai**

Motivasi kerja pegawai adalah kekuatan dari luar atau dalam diri pegawai yang mempengaruhi pegawai untuk bekerja demi kemajuan RSUD Wonosari. Faktor-faktor motivasi terdiri dari kekuatan daya dorong dan harapan untuk mencapai tujuan (Siswanto, 1987). Berdasarkan hasil penelitian tentang motivasi kerja pegawai RSUD Wonosari melalui survei pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki motivasi kerja pegawai "sangat tinggi" sebanyak 13,333%, yang memiliki

motivasi kerja pegawai "tinggi" sebanyak 63,333%, sedang 16,667%, kurang 5%, rendah 1,667%. Oleh karena itu, dalam penelitian tentang motivasi kerja pegawai RSUD Wonosari dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari memiliki motivasi kerja yang tinggi.

e) **Disiplin Pegawai**

Disiplin Pegawai adalah sikap yang ditunjukkan oleh pegawai RSUD Wonosari untuk menaati dan mematuhi jam kerja, kepatuhan kepada perintah atasan, bekerja menurut aturan dan norma yang berlaku (DS.Widodo, 1985). Berdasarkan hasil penelitian tentang disiplin pegawai RSUD Wonosari melalui survei pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki disiplin pegawai "sangat tinggi" sebanyak 20%, yang memiliki disiplin pegawai "tinggi" sebanyak 78,333%, sedang 1,667%, kurang 0%, rendah 0%. Oleh karena itu, penelitian tentang disiplin pegawai RSUD Wonosari dapat ditarik kesimpulan bahwa Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari memiliki kedisiplinan yang tinggi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dari perspektif pelanggan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil survei pada 70 pasien dan/atau keluarga pasien RSUD Wonosari dapat diketahui bahwa secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga menunjukkan nilai sebesar 42,857%, nilai ini termasuk kategori tinggi. Kepuasan pelanggan didukung oleh kinerja perspektif pelanggan yang berkaitan dengan pasien yang baik. Hal ini

ditunjukkan dengan *customer retention*, *customer acquisition*, dan rata-rata pasien rawat jalan dan darurat dari tahun ke tahun berfluktuatif, sedangkan rata-rata pasien rawat inap selalu mengalami kenaikan. *Customer retention* dan *Customer acquisition* yang sudah baik.

2. Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dari perspektif finansial sudah baik. Perspektif finansial dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan sepuluh indikator rasio keuangan yaitu: *return on asset*, *return on equity*, rasio lancar, rasio efisiensi, rasio perputaran aset, rasio perputaran aset tetap, rata-rata umur piutang, rasio belanja terhadap pendapatan, rasio ekuitas terhadap aset, dan rasio kewajiban terhadap aset. Hal ini dapat dilihat dari ROA dan ROE yang mempunyai nilai negatif dan berfluktuatif. Rasio lancar dan rasio kewajiban terhadap aset mengalami penurunan. Rasio efisiensi dan rata-rata umur piutang setiap tahun mengalami fluktuatif. Rasio perputaran aset, rasio perputaran aset tetap dan rasio ekuitas terhadap aset selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Rasio belanja terhadap pendapatan dari tahun ke tahun terus menurun.
3. Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dari perspektif proses bisnis internal sudah baik. Perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu: kualitas pelayanan, BTO, BOR, TOI, AvLos. Hal ini dapat dilihat dari hasil survai pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dapat diketahui bahwa secara umum menilai kualitas pelayanan sebesar 43,333%, nilai ini termasuk kategori tinggi. Kualitas pelayanan didukung oleh kinerja perspektif proses bisnis internal yang berkaitan dengan pelayanan tahun yang sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari BTO dari tahun 2008-

2010 mengalami peningkatan terus-menerus setiap tahunnya. BOR dan TOI RSUD Wonosari mengalami fluktuatif dari tahun ke tahun, tetapi selalu berada didalam rata-rata ideal. AvLos menunjukkan dari tahun 2008, 2009 dan 2010 selalu mengalami penurunan..

4. Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu: kepuasan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, komitmen pegawai, motivasi kerja pegawai, disiplin pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil survai pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dapat diketahui bahwa secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga menunjukkan nilai untuk kepuasan pegawai RSUD Wonosari sebesar 55%, nilai ini termasuk kategori tinggi. Kepuasan pegawai didukung oleh kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berkaitan dengan pegawai yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan pelatihan dan pengembangan pegawai sebesar 35%, nilai ini termasuk katagori tinggi. Selain itu, kepuasan pegawai RSUD Wonosari juga didukung dengan komitmen yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari sebesar 66,667%, motivasi kerja Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari sebesar 63,333% dan disiplin Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari sebesar 78,333%. nilai ini semua termasuk kategori tinggi.

Saran

1. Kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Wonosari harus dipertahankan dan ditingkatkan sehingga pasien akan terus berobat di RSUD Wonosari. *Customer retention*, *customer acquisition*, rata-rata pasien rawat jalan

- dan darurat harus diperbaiki sehingga rasionya akan terus mengalami peningkatan.
2. Rasio keuangan seperti rasio lancar, rasio perputaran aset, rasio perputaran aset tetap, rasio ekuitas terhadap aset, dan rasio kewajiban terhadap aset yang sudah baik seharusnya terus dipertahankan dan ditingkatkan dalam rangka untuk kemajuan RSUD Wonosari. Sedangkan untuk ROA, ROE, rasio efisiensi, rasio belanja terhadap pendapatan, dan rata-rata umur piutang harus segera diperbaiki agar kondisi keuangan RSUD Wonosari akan selalu baik.
 3. Kualitas pelayanan RSUD Wonosari yang sudah tinggi senantiasa terus dijaga dan ditingkatkan supaya pelanggan RSUD Wonosari akan selalu merasa puas berobat di RSUD Wonosari. BOR dan TOI yang masih berfluktuatif harus ditingkatkan supaya terus meningkat dan selalu berada pada rata-rata ideal. Demikian juga
 4. Kepuasan pegawai RSUD Wonosari harus terus dipertahankan dan ditingkatkan sehingga pegawai RSUD Wonosari akan terus bekerja keras untuk kemajuan RSUD Wonosari yang ditandai dengan komitmen pegawai, motivasi pegawai, dan disiplin pegawai yang selalu tinggi.

Implikasi dan Keterbatasan

1. Pengukuran kinerja RSUD Wonosari untuk perspektif pelanggan belum menggunakan pengukuran segmen pasar yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai RSUD Wonosari.
2. Dalam pengambilan sampel menggunakan kesalahan 10% yang mungkin masih kurang untuk mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Aji Dwi Prihananto. (2006). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit*. Skripsi. Akuntansi FE Universitas Soegijapranata Semarang.
- Aldila Yugha Andri. (2010). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Jendral Ahmad Yani Kota Metro Lampung*. Skripsi. Akuntansi FE Unpad.
- Anthony, Robert. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Banker, D. R., Chang, H., dan Pizzini, J. M. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*. 79 (1): 1-23
- Dwi Prastowo dan Rifka Juliaty. (2002). *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi, Edisi Revisi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- DS.Widodo. (1985). *Administrasi Personalialia dan Ketenagakerjaan*. Jakarta: Ghalia.
- Faustino Cardoso Gomes. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manuisis*. Diakses tanggal 22 Februari 2011 dari <http://www.bookmarks2.com/pdf/faustino-cardoso-gomes-manajemen-sumber-daya-manusia.html>
- Harian Jogja. (Yogyakarta), 06 Maret 2009.
- Harian Jogja. (Yogyakarta), 27 Juli 2010.
- Harnanto. (1984). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hermawan, Ancella. (1996). *Balanced Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategi*. Jakarta: IAI.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, gaps, and opportunities for future research. *The British Accounting Review* 46 (1): 33-59
- I Gede Ngurah Buana. (2007). *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Manuaba*

- dengan Konsep Balance Scorecard. Diakses tanggal 17 September 2010 dari <http://www.pustakaskripsi.com/pengukuran-kinerja-rumah-sakit-umum-manuaba-dengan-konsep-balance-scorecard>
- Kaplan. Robert S dan David Norton. (1996). *Balanced Scorecard*. Diakses tanggal 22 Februari 2011 dari <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book>,
- Kaplan, S. E., M. J. Petersen, dan J. A. Samuels. (2012). An Examination of the effect of Positive and Negative Performance on the Relative Weighting of Strategically and Non-strategically Linked Balanced Scorecard Measures. *Behavioral Research in Accounting*. 24 (2): 133-151
- Kedaulatan Rakyat. (Yogyakarta), 11 Maret 2009.
- Kedaulatan Rakyat. (Yogyakarta), 27 Oktober 2009.
- LAN dan BPKP. (2000). Modul Sosialisasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Cetakan Pertama. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Mahmudi. (2007). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mamduh M Hanafi dan Abdul Halim (2007). Analisis Laporan Keuangan. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Manasse Malo. (1986). Metode Penelitian Sosial. Jakarta: Karunia.
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Marginson, D., McAulay, L., Melvin Roush, M. dan Van Zuil, T. (2014). Examining a Positive Psychological Role for Performance Measures. *Management Accounting Research*, 25: 63-75.
- Mohamad Mahsun. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mohamad Mahsun. (2006). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (2001). Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir. (2002). Analisis Laporan Keuangan. Yogyakarta: Liberty.
- Nugroho Widjanto. (2004). *Balance Scorecard*. Diakses tanggal 22 Februari 2011 dari <http://bookoopedia.com/caribuku&author=Nugroho%20Widjanto&advancedSearch=1>
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (1999). Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Riduwan. (2004). Metode dan Teknik Menyusun Tesis. Bandung: Alfabeta.
- Robertson, Gordon. (2002). *Review Kinerja*, Lokakarya Review Kinerja: BPKP dan Executive Education.
- Siswanto Bejo. (1987) Manajemen Tenaga Kerja, Ancaman dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Urusan Tenaga Kerja. Bandung: Sinar Baru.
- Sondang P. Siagian. (1996). Pengauditan Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2005). Metodologi penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (1991). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sulaiman. (2008). Pelatihan dan Pengembangan Pegawai. Diakses tanggal 22 Februari 2011 dari <http://sulaiman.blogdetik.com/2008/10/06/su7as-pelatihan-dan-pengembangan-sdm/>
- Suyadi Prawirosentono. (1999). Manajemen SDM Kebijakan Kinerja Karyawan, Yogyakarta: BPFE.
- Tunggal Amin Wijaya. (2002). *Mamahami Konsep Balance Scorecard*. Cetakan ke 2. Yogyakarta: Harvindo.