
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA SECARA KONVENSIONAL VERSUS *BALANCE SCORECARD*

Susanto¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Rumah sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta dengan menggunakan cara konvensional dan cara *balance scorecard* sehingga akan diketahui: 1) kinerja perspektif keuangan, 2) perspektif konsumen atau pasien, 3) perspektif internal bisnis 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta 5) perbandingan hasil dari ke dua cara tersebut pada Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta. Sampel dalam penelitian sebanyak 100 orang pasien dan 100 orang karyawan Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut: 1) Ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa indikator rasio lancar, rasio cepat, rasio perputaran persediaan, rasio rata-rata periode penagihan, rasio perputaran aktiva tetap, rasio total hutang atas total aktiva, rasio kelipatan pembayaran bunga, rasio laba atas total aktiva dan rasio laba atas penjualan secara keseluruhan berada dalam kondisi baik; 2) Ditinjau dari perspektif konsumen menunjukkan bahwa indikator pangsa pasar meningkat, kepuasan konsumen dikategorikan puas, dan profitabilitas tinggi; 3) Ditinjau dari perspektif internal bisnis menunjukkan bahwa tingkat hunian tempat tidur (BOR) meningkat sebagai cerminan kinerja yang baik, sementara rasio rata-rata lamanya pasien dirawat (LOS) mengalami peningkatan justru merupakan penurunan kinerja; 4) Ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa produktifitas karyawan meningkat, kepuasan karyawan dikategorikan puas ini merupakan prestasi kinerja yang sangat baik, sementara tingkat rentensi karyawan meningkat menunjukkan bahwa adanya penurunan kinerja meskipun tidak signifikan karena keluarnya karyawanpun secara baik-baik.

Kata Kunci: *balanace scorecard*, perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektifinternal bisnis, perspektif pertumbuhan

ABSTRACT

This study aims to measure hospital performance Panti Waluyo Yakkum Surakarta using conventional means and how balanced scorecard so you will know: 1) the performance of the financial perspective, 2) the consumer or patient perspective, 3) the internal business perspective 4) learning and growth perspective as well as 5) comparison of the results of the two ways in Panti Waluyo Yakkum Hospital Surakarta. The sample in the study of 100 patients and 100 employees Panti Waluyo Yakkum

¹ Penulis adalah staff RS Panti Waluyo Yakkum Surakarta

Hospital Surakarta. Based on the analysis of the data obtained the following results: 1) In terms of financial perspective shows that the indicator current ratio, quick ratio, inventory turnover ratio, the ratio of the average collection period, fixed asset turnover ratio, the ratio of total debt over total assets, the ratio of interest payments multiples, the ratio of return on total assets and return on sales ratio overall are in good condition; 2) Viewed from the perspective of consumers indicate that the indicator increased market share, customer satisfaction categorized satisfied, and high profitability; 3) Judging from the internal business perspective suggests that the level of bed occupancy (BOR) increased as a reflection of a good performance, while the ratio of the average length of patients treated (LOS) increased jusru a decrease in performance; 4) Viewed from the perspective of growth and learning can be concluded that increased employee productivity, employee satisfaction categorized satisfied this is an achievement of excellent performance, while increasing the level of employee rentensi showed that a decrease in performance although not significant due to discharge employees on good terms.

Keyword: balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, growth perspectives.

Kinerja perusahaan sebagian besar diukur dalam “*financial term*” atau berdasarkan tingkat keberhasilan finansial yang dicapainya yang tercermin dalam laporan keuangan perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan, seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin*, dan yang terbaru adalah *Economic Value Added (EVA)*. Untuk mengetahui dan mengevaluasi sejauhmana kebijaksanaan yang telah dijalankan pimpinan di bidang keuangan adalah melalui laporan keuangannya. Laporan keuangan merupakan kumpulan data yang diorganisir menurut logika dan prosedur-prosedur akuntansi yang konsisten. Dari laporan keuangan diperoleh pengetahuan tentang beberapa aspek dari suatu perusahaan. (Sarwaka dan Abdul Halim, 1989). Karemna laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang dicapai oleh perusahaan. Data keuangan tersebut setelah dianalisis yang berupa rasio keuangan, akan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk mendukung kebijaksanaan yang akan diambil misalnya bagi investor, pemberi kredit, pemegang obligasi atau bagi pemerintah dan lainnya yang melakukan kerjasama. Hal ini sesuai dengan pendapat Soemarsono (1999) laporan keuangan adalah suatu pelaporan dari suatu badan usaha yang menggunakan teknik serta prosedur tertentu dari transaksi-transaksi atau peristiwa yang bersifat

keuangan dan berdasarkan hal tersebut pihak-pihak yang berkepentingan dapat menggunakannya untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan. Namun, pengukuran kinerja yang hanya menggunakan laporan keuangan saja hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan, selain itu kinerja keuangan tidak mampu “bercerita” banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntut perusahaan ke arah lebih baik (Kaplan dan Northon, 1996).

Untuk mengatasi hal tersebut, maka dalam penelitian ini akan digunakan model pengukuran kinerja yang tidak hanya bertumpu pada keuangan tetapi akan melihat kinerja suatu perusahaan dengan cara yang lebih komprehensif, baik *financial* maupun *non financial*, melihat kinerja perusahaan secara jangka pendek maupun jangka panjang, serta secara internal maupun eksternal. Pengukuran kinerja yang dimaksud adalah *Balance Scorecard* (BSC). *Balance Scorecard* mengukur kinerja suatu perusahaan melalui empat perspektif yaitu : perspektif keuangan; perspektif konsumen; perspektif internal bisnis serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta merupakan rumah sakit milik Yayasan Kristen Untuk Kesehatan Umum (YAKKUM) yang berada di kota Surakarta. Rumah sakit ini berusaha untuk bisa memberikan pelayanan yang bermutu dan profesional kepada pasien. Dengan pelayanan yang bermutu dan professional tentunya akan menambah kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta. Karena kepercayaan masyarakat merupakan faktor terpenting untuk menunjang kelangsungan hidup rumah sakit, dan pelayanan yang baik merupakan salah satu faktor dalam mencari pelanggan baru serta mempertahankan pelanggan lama.

Selama ini manajemen RS.Panti Waluyo Yakkum Surakarta didalam mengukur kinerjanya masih secara konvensional, yaitu bertumpu pada laporan keuangan dan laporan pelayanan. Laporan keuangan dari : Laporan Sisa Hasil Usaha, Neraca dan Aliran Kas (*cash flow*) yang disusun secara triwulan, semester dan tahunan. Laporan pelayanan terdiri dari *Bed Occupation Rate* (BOR) dan jumlah kunjungan pasien.

Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai analisis pengukuran kinerja secara konvensional versus *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta, hal ini dimaksudkan supaya diketahui kelemahan pengukuran kinerja secara

konvensional serta kelebihan pengukuran kinerja secara *balance scorecard*, jika keduanya dipakai sebagai alat kinerja pada RS.Panti Waluyo Yakkum Surakarta.

Dalam penelitian ini perumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana kinerja Rumah Panti Waluyo Yakkum Surakarta, jika diukur secara konvensional atau dilihat dari perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta, dilihat dari perspektif konsumen atau pasien ?
3. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta, dilihat dari perspektif internal bisnis ?
4. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta, dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?
5. Bagaimana perbandingan hasil pengukuran kinerja secara konvensional dan *balance scorecard* pada RS.Panti Waluyo Yakkum Surakarta ?

TELAAH PUSTAKA

Landasan Teori

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan kepercayaan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 1993:419).

Dalam manajemen tradisional ukuran kinerja yang biasanya digunakan adalah ukuran keuangan. Pengukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personil yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada pengarahannya sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek. Kinerja adalah suatu prestasi dalam diri individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, pengorganisasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan (Mahoney dalam Supomo dan Indriantoro, 1998). Sedangkan ukuran kinerja dapat

dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan sehingga tercipta kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang. Data hasil kinerja dikumpulkan selama kegiatan berjalan secara periodik. Data tersebut dilaporkan kepada manajer yang membawahi kegiatan tersebut untuk keperluan pengevaluasian kerjanya.

Balance Scorecard (BSC) adalah suatu model penelitian kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka untuk pengukuran dan sistem manajemen strategis. Melalui *Balance Scorecard* manajer dapat mengukur unit bisnis mereka, melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertahankan kepentingan-kepentingan dimasa yang akan datang, yang mereka telah investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, prosedur organisasi demi perbaikan kinerja dimasa depan serta mereka dapat menilai apa yang telah mereka bina dalam kekayaan tidak berwujud, seperti loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan. *Balance Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang dipelopori oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton. *Balance Scorecard* memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukuran yang cukup komprehensif karena selain memperhitungkan kinerja-kinerja finansial, juga mempertimbangkan pada kinerja-kinerja non finansial. *Balance Scorecard* digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis membantu menyatukan individu dan antar departemen dalam organisasi agar mampu mencapai tujuan bersama.

Dalam *propektif* keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan *balance scorecard* merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Sasaran-sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis, yaitu tahap *Growth*, *Sustain*, *Harvest* (Kaplan dan Norton, 1996:42). Tahapan pertumbuhan (*Growth*) merupakan tahapan awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produkata jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik. Untuk menciptakan potensi ini perusahaan harus mempunyai

komitmen untuk mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Tahapan bertahan (*Sustain*) merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin investasi pada tahap ini diarahkan untuk mengurangi hambatan produksi, memperluas kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Pengukuran yang digunakan oleh perusahaan dalam tahap bertahan/*sustain* adalah pengukuran yang berhubungan dengan profitabilitas antara lain *Return On Investment* (ROI), *Return On Capital Employed* (ROCE) dan *Economic Value Added* (EVA). Tahapan penuaian (*Harvest*) merupakan suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Seluruh investasi ditujukan pada tingkat pengembalian yang cepat dan umumnya berjangka pendek hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan utama pada tahap ini adalah memaksimalkan aliran arus kas bagi perusahaan dari seluruh investasi yang telah dilakukan di waktu yang lalu.

Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kinerja dengan metode *balance scorcard* telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, diantaranya Utami dan Ruly Hapsari Dewi (2001) dengan obyek penelitian di Koperasi Unit Desa Boyolali, dengan mengukur kinerja yang dilihat dari pencapaian rasio operasi yaitu ROI, Profit Margin, Profitabilitas, LOS, dan produktivitas karyawan. Penelitian Indah Kusna Heti (2002) dengan mengambil obyek di Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Delanggu dengan mengukur kinerja yang dilihat dari pencapaian ROI, *Profit margin*, *Profitabilitas*, tingkat kunjungan rawat jalan, LOS, dan produktivitas karyawan.

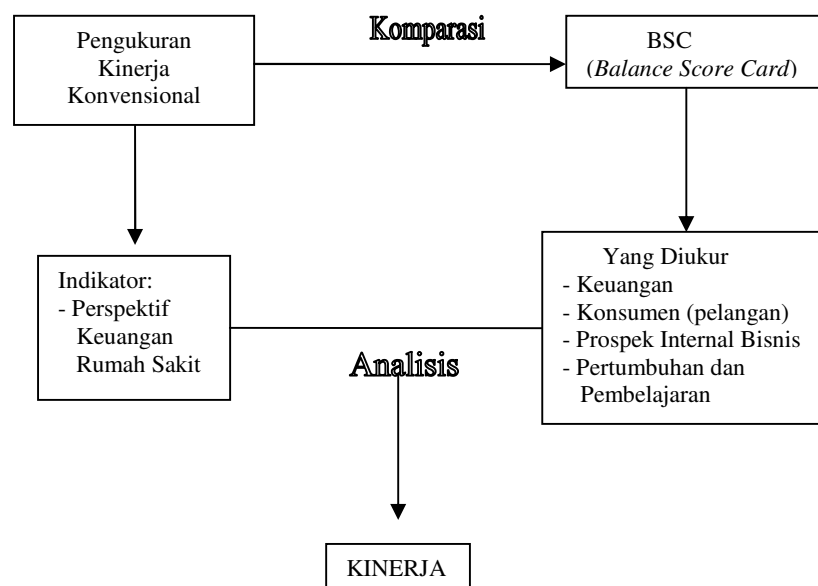
Penelitian ini akan menguji model pengukuran kinerja secara konvensional dan *balance scorecard* dengan cara membandingkan hasil pengukuran keduanya, studi

kasus pada Rumah Sakit Panti Waluyo YAKKUM Surakarta, sehingga akan diketahui model pengukuran kinerja mana yang lebih efektif.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam mengukur kinerja pada perspektif keuangan, penelitian ini menggunakan indikator rasio keuangan lebih lengkap jika dibanding dengan penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya dalam perspektif keuangan hanya menggunakan rasio *Return On Investment* (ROI); *Profit Margin*; serta Rasio Operasi, sedangkan dalam penelitian ini rasio keuangan yang digunakan meliputi : Rasio Lancacar; Rasio Cepat; Rasio Perputaran Persediaan; Rasio Rata-rata Periode Penagihan; Rasio Perputaran Aktiva Tetap; Rasio Total Hutang terhadap Total Aktiva; Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga; Rasio Margin Laba atas Penjualan dan Rasio Pengembalian atas Total Aktiva.

Kerangka Berpikir

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka di atas, kerangka pemikiran di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan seperti *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), *Profit Margin* dan *Economic Value Added* (EVA). Pengukuran kinerja yang hanya menggunakan laporan keuangan saja hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu kinerja keuangan tidak mampu “bercerita” banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntut perusahaan ke arah lebih baik.

Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif. Karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja financial, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan non financial. Di samping itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga aktivitas-aktivitas pembantu hasil akhir (*driver*). *Balanced scorecard* berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke pelayanan jasa pada pelanggan dan sangat mungkin untuk menerapkan system pengukuran kinerja yang menggunakan *balanced scorecard*. Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja penampilan tidak berwujud dan lebih dapat dirasakan daripada memiliki.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus, metode yang akan diterapkan dalam penelitian dibagi dalam dua kelompok yaitu metode pengumpulan data dan metode analisis data.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini diambil dari data primer yaitu data yang berasal dari obyek penelitian secara langsung, dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Data-data primer yang dibutuhkan meliputi data yang diperoleh secara langsung dari responden, dengan menggunakan kuesioner yaitu data tentang perspektif konsumen, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian yang berupa data perspektif keuangan yang berupa laporan keuangan untuk periode tahun 2008-2009.

Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan maka penelitian ini akan dilakukan dengan teknik comparative analisis. Dalam menganalisis kinerja RS Panti Waluyo Yakkum Surakarta, maka digunakan suatu alat analisis untuk mengimplementasikan metode *balance scorecard* terdiri dari empat perspektif, antara lain:

1. Pengukuran kinerja perspektif keuangan.

Kinerja dari perspektif keuangan diukur menggunakan rasio keuangan rasio keuangan yang dihitung adalah:

a. Rasio Lancar

Rasio lancar adalah rasio yang menunjukkan hubungan aktiva lancar dengan kewajiban lancar

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

b. Rasio Cepat (*acid test*)

Rasio cepat adalah rasio yang dihitung dengan mengurangi persediaan dari aktiva lancar, kemudian membagi hasilnya dengan kewajiban lancar

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

c. Rasio Perputaran Persediaan (*inventory turnover ratio*)

Rasio perputaran persediaan adalah rasio yang dihitung dengan membagi penjualan dengan persediaan

$$\text{Rasio Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

d. Rasio rata-rata Periode Penagihan

Rasio rata-rata periode penagihan adalah rasio yang menggambarkan rata-rata lamanya waktu yang diperlukan untuk menunggu piutang cair, dihitung dengan cara membagi piutang usaha dengan rata-rata penjualan per hari.

$$\text{Rasio rata-rata Periode Penagihan} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan Tahunan}/360}$$

e. Rasio Perputaran Aktiva Tetap

Rasio perputaran aktiva tetap adalah rasio yang dihitung dengan membagi penjualan dengan total aktiva bersih.

$$\text{Rasio Perputaran Aktiva Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap Bersih}}$$

f. Rasio Total Hutang terhadap Total Aktiva

Rasio total hutang terhadap total aktiva adalah rasio yang dihitung dengan membagi total hutang dengan total aktiva.

$$\text{Rasio total hutang terhadap total aktiva} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

g. Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga

Rasio kelipatan pembayaran bunga adalah rasio yang dihitung dengan cara membagi laba sebelum bunga dan pajak dengan beban bunga, rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk membayar bunga tahunan.

$$\text{Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Beban Bunga}}$$

h. Rasio Margin Laba atas Penjualan

Rasio ini menggambarkan besarnya tambahan laba untuk setiap tambahan rupiah yang diinvestasikan, dihitung dengan cara membagi laba bersih dengan penjualan.

$$\text{Rasio Margin Laba atas Penjualan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

i. Rasio Pengembalian atas Total Aktiva

Rasio ini dihitung dengan cara membagi laba bersih dengan total aktiva.

$$\text{Rasio Pengembalian atas Total Aktiva} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

2. Pengukuran Kinerja Perspektif Konsumen atau Pasien

Perspektif konsumen menggunakan perhitungan :

a. *Market Share*

Untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibanding dengan rumah sakit setaranya, yang dapat dicari dengan formula:

$$\text{Market Share} = \frac{\text{Permintaan Jasa Rumah Sakit}}{\text{Permintaan Industri Jasa Rumah Sakit}}$$

b. Kepuasan Konsumen/pasien

Untuk mengukur seberapa jauh kepuasan konsumen atau pelayanan jasa yang diberikan oleh pihak rumah sakit.

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Jumlah pasien x skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$$

Untuk mengukur kepuasan konsumen/pasien rumah sakit diukur melalui penyebaran kuesioner-kuesioner. Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner kepuasan karyawan menggunakan skala Likert yang menjelaskan: Sangat puas skor 5, puas skor 4, netral/cukup puas skor 3, kurang puas skor 2 dan sangat tidak puas skor 1. Sedangkan dalam penelitian ini skor yang digunakan yaitu skor sangat puas (5) dan puas (4).

c. Profitabilitas konsumen

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

$$\text{Profitabilitas konsumen} = \frac{\text{Pendapatan jasa}}{\text{Total keuntungan jasa}} \times 100\%$$

Pengukuran Kinerja Perspektif Internal Bisnis

a. *Bed Occupation Rate* (BOR) tingkat kapasitas tempat tidur, dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jml. hari perawatan rumah sakit}}{\text{Jml TT x Jml hari dlm satu satuan waktu}} \times 100\%$$

- b. *Length of Stay* (LOS) atau rata-rata lamanya pasien dirawat, khususnya pasien rawat inap, yang dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{LOS} = \frac{\text{Jml hari lama dirawat pasien keluar}}{\text{Jml pasien keluar (hidup+mati)}}$$

3. Pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

- a. Tingkat produktivitas karyawan

Hal ini mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

$$\text{Produktivitas karyawan}(t) = \frac{\text{Laba operasi}(t)}{\text{Jumlah karyawan}(t)} \times 100\%$$

Dimana t = periode tahun pengamatan

- b. Tingkat retensi karyawan

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan kunci:

$$\text{Retensi karyawan}(t) = \frac{\text{Jml. karyawan yg keluar}(t)}{\text{Total jumlah karyawan}(t)} \times 100\%$$

- c. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dianggap sebagai penentu dari kedua pengukuran sebelumnya. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survey kepuasan karyawan melalui kuesioner. Ukuran sampel ditentukan menggunakan pendapat dari bagian yang mengatakan bahwa ukuran minimum sampel yang dapat diterima disarkan deskriptif oleh populasi yang relative kecil adalah minimal 20% (Husein Umar, 1998:73)

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan x skor}}{\text{Total bobot}} \times 100\%$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis

Tabel I
Rekapitulasi Hasil Analisis *Balance Scorecard* 2008-2009

No..	Perspektif	Th 2008	Th 2009	Kondisi	Kreteria
1.	Keuangan				
a.	Rasio Lancar	6,60	4,96	Menurun	Kurang
b.	Rasio Cepat	5,79	4,06	Menurun	Kurang
c.	Rasio Perputaran Persediaan.	23,20	22,94	Menurun	Kurang
d.	Rasio Periode Penagihan	23,17	21,71	Turun	Baik
e.	Rasio Perputaran Aktiva Tetap	2,01	2,20	Naik	Baik
f.	Rasio Total Hutang terhadap Total Aktiva	0,20	0,16	Turun	Baik
g.	Rasio Kelipatan Bayar Bunga	3.135,66	3.413,45	Naik	Baik
h.	Rasio Laba atas Penjualan	0,11	0,12	Naik	Baik
i.	Rasio Laba atas Total Aktiva	0,13	0,14	Naik	Baik
2.	Konsumen				
a.	Market Share	11,24 %	11,69 %	Naik	Baik
b.	Kepuasan Konsumen			Puas 67%, sangat puas 33%	Baik
c.	Profitabilitas Konsumen	935,46%	898,77%	Turun	Kurang
3.	Internal Bisnis				
a.	Rasio BOR	65,32	72,75	Naik	Baik
b.	Rasio LOS	4,67	4,85	Turun	Kurang
4.	Pertumb.& Pemb				
a.	Produktivitas Karyawan	2.969.%	4.352.%	Naik	Baik
b.	Retensi Karyawan	2,51%	2,80%	Naik	Kurang
c.	Kepuasan Karyawan			57% puas, 37% sangat puas	Baik

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel II
Perbandingan Pengukuran Kinerja Secara Konvensional dan Balance Scorecard
Periode Tahun 2008-2009

No.	Perspektif	Konvensional		Balance Scorecard	
1.	KEUANGAN	Kondisi	Kreteria	Kondisi	Kreteria
a.	Rasio Lancar	Turun	Kurang	Turun	Kurang
b.	Rasio Cepat	Turun	Kurang	Turun	Kurang
c.	Rasio Perp. Persediaan	Turun	Kurang	Turun	Kurang
d.	Rasio Rata2 Periode Penaguhan	Turun	Baik	Turun	Baik
e.	Rasio Perputaran Aktiva Tetap	Naik	Baik	Naik	Baik
f.	Rasio Total Hutang atas Total Aktiva	Turun	Baik	Turun	Baik
g.	Rasio Kelipatan Membayar Bunga	Naik	Baik	Naik	Baik
h.	Rasio Laba atas Penjualan	Naik	Baik	Naik	Baik
i.	Rasio Laba atas Total Aktiva	Naik	Baik	Naik	Baik
2.	KONSUMEN	Kondisi	Kreteria	Kondisi	Kreteria
a.	Market Share	Tidak Mengukur		Naik	Baik
b.	Kepuasan Konsumen	Tidak Mengukur		Puas	Baik
c.	Profitabilitas Konsumen	Tidak Mengukur		Naik	Baik
3	INTERNAL BISNIS				
a.	Rasio BOR	Tidak Mengukur		Naik	Baik
b.	Rasio LOS	Tidak Mengukur		Turun	Baik
4.	PERTUMB.& PEMBELAJARAN				
a.	Produktivitas Karyawan	Tidak mengukur		Naik	Baik
b.	Retensi Karyawan	Tidak Mengukur		Naik	Baik
c.	Kepuasan Karyawan	Tidak Mengukur		Puas	Baik

Sumber: data primer diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengukuran kinerja secara tradisional hanya melihat dari satu perspektif yaitu perspektif keuangan. Dari perspektif keuangan kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta periode tahun 2008 dan 2009 menunjukkan kinerja yang baik. Namun demikian kinerja keuangan yang baik ini tidak bisa menjamin bahwa dalam jangka panjang Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta masih bisa bertahan atau tidak menjadi pertanyaan yang menarik. Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan Balance Scorecard tidak hanya melihat kinerja suatu perusahaan dari sisi keuangan saja, tetapi juga melihat dari sisi-sisi yang lain yaitu sisi konsumen, sisi internal bisnis dan sisi pertumbuhan dan pembelajaran. Dari sisi konsumen, balance scorecard menggunakan indicator market share, kepuasan konsumen dan profitabilitas

konsumen yang semuanya menunjukkan bahwa Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta untuk periode tahun 2008 dan 2009 kinerjanya sangat bagus. Sisi internal bisnis balance scorecard menggunakan indikator *bad occupation rate* (BOR) dan *length of stay* (LOS) untuk tahun 2008 dan 2009 keduanya menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta cukup baik. Sedangkan sisi pertumbuhan dan pembelajaran balance scorecard menggunakan indicator produktifitas karyawan, tingkat retensi karyawan serta kepuasan karyawan. Dari ke tiga indikator tersebut produktifitas karyawan dan kepuasan karyawan menunjukkan Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta periode tahun 2008 dan 2009 kinerjanya baik, sementara untuk tingkat retensi karyawan ada kenaikan berarti merupakan penurunan kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Yakkum Surakarta meskipun tidak signifikan.

Pengukuran kinerja dengan cara tradisional yang hanya mengandalkan pada satu perspektif keuangan saja, akan sangat riskan apabila dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan. Perspektif keuangan hanya memotret kinerja perusahaan dalam jangka pendek, sehingga tidak bisa dipakai untuk mengambil keputusan yang sifatnya jangka panjang. Sementara balance scorecard menilai kinerja dari empat perspektif termasuk di dalamnya adalah perspektif keuangan. Dengan adanya tambahan perspektif konsumen, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka hasil pengukuran lebih bresifat komprehensif sehingga jika dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan tidak akan meragukan lagi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Balance Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang bersifat strategik.

SIMPULAN

Simpulan

1. Jika ditinjau dari pengukuran kinerja secara tradisional yaitu dari persektif keuangan menunjukkan bahwa indikator dari Rasio Lancar, Rasio Cepat, Rasio Perputaran Persediaan, Rasio Perputaran Aktiva, Rasio Total Hutang terhadap Total Aktiva, Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga, Rasio rata-rata Periode Penagihan, Rasio Laba atas Total Aktiva serta Rasio Laba atas Penjualan berada dalam kondisi baik, ini

menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kemampuan Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta dalam memenangkan persaingan antar rumah sakit yang ada sehingga berdampak pada meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh rumah sakit sehingga sasaran pendapatan perusahaan yang menghasilkan keuntungan dari penjualan jasa telah memenuhi target yang telah ditetapkan oleh manajemen, tetapi manajemen tidak mampu menghasilkan informasi secara komprehensif karena ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual atau sumberdaya manusia rumah sakit.

2. Ditinjau perspektif *Balance Scorecard* menunjukkan bahwa:
 - a. Ditinjau dari perspektif keuangan menunjukkan bahwa indikator dari Rasio Lancar, Rasio Cepat, Rasio Perputaran Persediaan, Rasio Perputaran Aktiva, Rasio Total Hutang terhadap Total Aktiva, Rasio Kelipatan Pembayaran Bunga, Rasio rata-rata Periode Penaguhan, Rasio Laba atas Total Aktiva serta Rasio Laba atas Penjualan berada dalam kondisi baik, ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kemampuan Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta dalam memenangkan persaingan antar rumah sakit yang ada sehingga berdampak pada meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh rumah sakit sehingga sasaran pendapatan perusahaan yang menghasilkan keuntungan dari penjualan jasa telah memenuhi target yang telah ditetapkan oleh manajemen Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta.
 - b. Ditinjau dari perspektif konsumen menunjukkan bahwa indikator pangsa pasar meningkat, kepuasan konsumen dikategorikan puas dan profitabilitas konsumen baik, ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya kualitas pelayanan dan kepedulian pihak rumah sakit kepada konsumen sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen, sehingga kualitas pelayanan yang diterima oleh konsumen Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta mampu melebihi kualitas pelayanan yang diharapkan oleh konsumen tersebut.
 - c. Ditinjau dari perspektif internal bisnis menunjukkan bahwa meningkatnya BOR mencerminkan adanya peningkatan jumlah kunjungan pasien rawat inap, sehingga meningkatkan jumlah tempat tidur yang digunakan oleh pasien, serta meningkatnya rata-rata pasien dirawat. Hal ini berarti tempat tidur yang

disediakan oleh pihak rumah sakit semakin banyak digunakan oleh pasien khususnya pasien rawat inap dan pasien yang menginap lama semakin meningkat, hal ini tidak terlepas dari kemampuan pihak rumah sakit yang melakukan proses inovasi dengan belajar dari pengalaman-pengalaman dalam melihat kebutuhan-kebutuhan yang penting menurut konsumen, selanjutnya pihak rumah sakit menciptakan jasa-jasa yang menjadi kebutuhan utama konsumen dan ditunjang dengan proses operasi melalui penyampaian jasa yang ada saat ini secara baik dan benar. Jika dilihat dari LOS yang mengalami kenaikan, hal ini menggambarkan adanya penurunan dalam kecepatan proses penyembuhan pasien, sehingga rata-rata pasien menghuni tempat tidur lebih lama, ini merupakan penurunan prestasi meskipun tidak signifikan.

- d. Ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan produktivitas karyawan, hal ini menunjukkan bahwa manajemen Rumah Sakit Panti Waluyo sudah optimal dan memberikan kompensasi kepada para karyawan sehingga karyawan memiliki produktivitas yang tinggi. Sedangkan untuk retensi karyawan tidak disebabkan karena adanya kesenjangan antara kemampuan yang ada dari masing-masing karyawan dengan system dan prosedur yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal, retensi karyawan yang meningkat disebabkan karena karyawan keluar secara baik-baik.
3. Jika ditinjau dari perbandingan antara pengukuran kinerja secara tradisional dengan *Balance Scorecard* di Rumah Sakit Panti Waluyo menunjukkan bahwa pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* jauh lebih baik dan komprehensif dibandingkan dengan secara tradisional, ini dapat dilihat pada tabel IV.14 jika menggunakan *Balanced Scorecard* pengukuran tidak hanya ditinjau dari perspektif keuangan tetapi juga dapat dilihat dari perspektif konsumen, internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan pengukuran secara tradisional hanya dapat dilihat dari perspektif keuangan. Kondisi kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta menggunakan *Balanced Scorecard* keseluruhan dalam kondisi baik

Saran

Melihat hasil kinerja Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta dengan menggunakan konsep *Balance Score Card* dapat disarankan sebagai berikut:

1. Meningkatkan pembenahan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran khususnya dalam retensi karyawan melalui program-program peningkatan kesejahteraan karyawan Rumah Sakit Panti Waluyo, sehingga loyalitas karyawan akan menjadi lebih baik
2. Dilihat dari perspektif internal bisnis hendaknya Rumah Sakit Panti Waluyo melakukan perbaikan dan pembenahan dalam hal tenaga medis dalam mendiagnose penyakit serta kelengkapan dan keakuratan alat penunjang medis supaya proses penyembuhan dan pemulihan kesehatan pasien lebih cepat sehingga *length of stay* (LOS) bisa ditekan ke range standar yang lebih baik.
3. Rumah Sakit Panti Waluyo hendaknya mempertahankan kualitas pelayanan yang sudah baik karena ini menyangkut reputasi dan citra rumah sakit dimata konsumen dimasa yang akan datang.
4. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balance score card* mempunyai kelemahan, yaitu tidak memasukkan perspektif lingkungan seperti bagaimana menjaga agar lingkungan tetap bersih dan sehat, perusahaan harus patuh terhadap hukum dan peraturan. Untuk itu penulis menyarankan kepada penulis-penulis berikutnya supaya ketika mengukur kinerja perusahaan menggunakan *balance scorecard* supaya perspektif lingkungan dimasukkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Antony, Robert N and Vijay Govindarajan, 1995. *Management Control Systems*, 8 th Edition, Irvin.
- Dwi Prastowo. D., Analisis Laporan Keuangan, UPP-AMP, YKPN, Yogyakarta
- Eugene F. Brigham and Phillip R. Daves, 2004. *Intermediate Financial Managemen*, 8 th Edition , South-Western, USA
- Gasperz, Vincent, 1997, *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta:Gramedia.

-
- Griffin, Jill, 1996, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, Lexington Books, Singapore.
- Husein, Hartani, *Balanced Scorecard*, Usahawan No 06/TH.XXVI, Juni, 1997, hal 48-57.
- Kaplan, RS and Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston:Howard Business School Press.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Jilid I, Usahawan No 02/Th. XXVIII Februari, hal 68-72.
- Mulyadi, 2001, *Balance Scorecard*, Jakarta, Salemba Empat.
- Rambat Lumpiyoadi, 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktek*, Edisi Pertama-Jakarta: Salemba Empat.
- Singarimbun. M & Sofyan Effensi, 1989, *Metode Penelitian Survei*, LP3ES, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Supomo Bambang dan Nur Indriantoro, 1998, *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Supranto, 1997, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Valarie A. Zethaml and Mary Jo Bitner, 1996, *Service Marketing*, The McGraw Hill Companies, Inc, New York.
- Weston Fred J dan Compelland E. Thomas, 1989, *Manajemen Keuangan*, Alih Bahasa Wasana J. Binaputra Aksara, Jakarta.