

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT UKUR PENILAIAN KINERJA PADA PT.XYZ

Hermin Nainggolan, Noura Adrianti

STIE BALIKPAPAN

herminnainggolan@stiebalikpapan.ac.id, nouraadrianti.na@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine how the application of the balance scorecard as a measuring instrument for performance assessment at the PT.XYZ. Performance assessment analysis is carried out on 4 perspectives, namely: (1) financial perspective, (2) customer perspective, (3) internal business perspective, and (4) learning and growth perspective. Data collection techniques using questionnaires, documentation and literature study.

The results of study showed that: (1) The financial perspective is measured by 3 instruments, namely the economic ratio is at the "economic" level, the efficiency ratio is at the "less efficient" level, and the effectiveness ratio is at the "very effective" level. (2) The customer perspective shows "very satisfied" at 90% and "satisfied" at 10%. (3) Internal business perspective is measured by 5 instruments, namely the Bed Occupancy Rate (BOR) is at the "ideal" level (69.48%), the Average Length of Stay (ALOS) is at the "ideal" level (6 days), Turn Internal Over (TOI) is at the "efficient" level (3 days), the Net Death Rate (NDR) is at the "ideal" level (22 people per 1,000 patients), and the Gross Death Rate (GDR) is at the "ideal" level (43 people per 1,000 patients). (4) The growth and learning perspective is measured by 2 indicators, namely the employee retention rate with a "good" score and the employee's training level with a "good" score.

Keywords: *balance scorecard, performance assessment.*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah rumah sakit. Pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar menyusun sistem strategi di rumah sakit maupun sebagai alat pengendalian rumah sakit karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan sistem pemberian penghargaan dan pemberian hukuman/sanksi bagi karyawan.

Balanced scorecard sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja yang baru muncul dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi dengan

mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilaian kinerja terpisah-pisah. *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran & pertumbuhan, pada ketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (*sustainable*).

PT.XYZ merupakan rumah sakit milik pemerintah yang dikelola oleh Kepolisian Republik Indonesia (POLRI) yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesional, dengan layanan bedah unggul, pertumbuhan *profit* serta tercapainya kepuasan pelanggan dan terciptanya kualitas sumber daya manusia

yang berbasis kompetensi sehingga memaksa pihak PT.XYZ untuk selalu memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh PT.XYZ.

Sejauh ini PT.XYZ belum menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja PT.XYZ hanya dilihat dari ukuran keuangan dan ukuran kinerja yang didasarkan pada standar pemerintah. Dalam pengukuran kinerja pada PT.XYZ menggunakan pengukuran kinerja pada ukuran keuangan menggunakan rasio-rasio keuangan, sedangkan untuk standar pemerintah pihak rumah sakit menggunakan indikator-indikator standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “**Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada PT.XYZ**”.

Kajian Literatur

Definisi Operasional Variabel

Balanced Scorecard

Balance scorecard memang sudah tidak asing di telinga kita karena istilah ini sering dikaitkan dengan sektor organisasi pemerintah maupun swasta. Istilah ini dikenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton. Sesuai dengan artinya, *balance scorecard* merupakan catatan yang digunakan untuk membuat keseimbangan pada perusahaan. *Balance scorecard* merupakan kartu catatan yang seimbang.

Menurut Fahmi (2011:209), *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran

dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target yang bersifat jangka panjang.

Sedangkan menurut Rangkuti (2011:3), *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif tidak hanya menghilangkan masalah perilaku dan kualitas kerja, tetapi juga dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih banyak.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Fahmi (2011:65), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Menurut Mahsun (2013:187), penilaian kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya sama dengan pengukuran kinerja pada perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai pendekatannya. Pengukuran Kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan pada empat perspektif *balanced scorecard* dalam yaitu:

Perspektif Keuangan dalam penerapannya digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit berdasarkan aspek keuangan. Perspektif Keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham

tentang kinerja keuangan. Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan, antara lain:

1. Rasio Ekonomis

Rasio ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros. Pengukuran rasio ekonomis dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran setiap tahunnya dan realisasi belanja rumah sakit.

$$\text{rasio ekonomis} = \frac{\text{belanja rumah sakit}}{\text{anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

2. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampaui besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai, hal ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan.

$$\frac{\text{realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

3. Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Rasio efektivitas untuk mengukur output dari organisasi sektor pemerintah terhadap target-target pendapatan sektor pemerintah.

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{target pendapatan}} \times 100\%$$

Menurut Mahmudi (2010:88), konsep merupakan dasar acuan dari sebuah penelitian dimana penentuan dan perincian agar persoalan dan pembahasan

lebih terarah. Untuk memberikan gambaran tentang penelitian serta gagasan yang jelas mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, maka diberi batasan konseptual sebagai berikut :

1) Alat Ukur Penilaian Kinerja

Merupakan suatu metode untuk melakukan proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

2) Perspektif Keuangan

Merupakan ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya.

3) Perspektif Pelanggan

Merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan.

4) Perspektif proses bisnis internal

Memberikan pelayanan atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat dan menggunakan program pengembangan layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan.

5) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal.

Metode Penelitian

Definisi Operasional

Definisi operasional dimaksudkan untuk menghindari kesalahan pemahaman dan perbedaan penafsiran yang berkaitan

dengan istilah-istilah dalam judul proposal. Sesuai dengan judul penelitian yaitu “Analisis *Balance Scorecard* sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja pada PT.XYZ”,

1) *Financial perspective* (perspektif keuangan)

Kinerja perspektif keuangan merupakan kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah strategi, implementasi serta pelaksanaannya telah membawa kearah yang lebih baik. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan instrumen *value for money*. Instrumen tersebut terdiri dari rasio ekonomis, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi.

- a. Rasio Ekonomis Pengukuran rasio ekonomis dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran setiap tahunnya dan realisasi belanja rumah sakit
- b. Rasio Efektivitas Ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai.
- c. Rasio Efisiensi Pengukuran ini dilakukan dengan membandingkan antara besarnya belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Sehingga apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampau besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai, ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan.

2) *Customer perspective* (perspektif pelanggan)

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pasien rawat inap dan rawat jalan. Pengukuran kinerja dalam aspek perspektif pelanggan ini dilakukan dengan cara *customer satisfaction survey* atau membagikan

kuisioner untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan para pasien di PT.XYZ terhadap layanan yang diberikan oleh rumah sakit tersebut.

3) *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal)

Pengukuran meliputi proses inovasi dan kualitas pelayanan. Penilaian ini bertujuan dalam rangka meningkatkan dan mendorong pertumbuhan organisasi, guna meningkatkan tingkat pelayanan kepada pelanggan. Proses inovasi, merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

4) *Learning and growth perspective* (pembelajaran dan pertumbuhan)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan.

a. Retensi Karyawan

Penilaian dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Tingkat retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

b. Pelatihan Karyawan

Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan/ seminar yang diadakan baik dari dalam maupun luar rumah sakit. Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel memiliki pengertian yang beragam di dalam sebuah penelitian, berikut pengertian populasi dan sampel :

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pelayanan rawat jalan (Poli Spesialis, Fisioterapi, Hemodialisa, dll) dan pelayanan rawat inap (Ruang Anggrek, Ruang Asoka, Ruang Tulip dan Ruang Melati) di PT.XYZ.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang ada di dalam populasi tersebut. Sedangkan sampel penelitian ini difokuskan pada pelayanan rawat inap di tiap unit (Ruang Anggrek, Ruang Asoka, Ruang Tulip dan Ruang Melati) di PT.XYZ yang ditetapkan 20 responden/hari.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data penelitian di lapangan, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1) Kuesioner

Kuesioner dalam penelitian ini berisi daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada responden yang merupakan pasien rawat inap (dapat diwakilkan oleh keluarga pasien) untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan.

2) Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja, data kegiatan pelayanan, data pasien, data pegawai mulai tahun 2020 - 2022 pada PT.XYZ.

3) Studi pustaka

Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-

sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Metode ini digunakan untuk memahami dan mempelajari literatur yang memuat pembahasan yang berkaitan dengan penelitian ini.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan deskriptif dan komparatif yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu populasi. Rumus yang digunakan adalah:

1. Perspektif keuangan

Analisis perspektif keuangan pada suatu rumah sakit dapat diukur berdasarkan beberapa indikator berikut.

a) Rasio Ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros. Pengukuran rasio ekonomis dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran setiap tahunnya dan realisasi belanja rumah sakit.

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{belanja rumah sakit}}{\text{anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

b) Rasio Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampaui besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai, hal ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan.

$$\frac{\text{realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

c) Rasio Efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai

suatu standar akan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Rasio efektivitas untuk mengukur output dari organisasi sektor pemerintah terhadap target-target penadapatan sektor pemerintah.

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{target pendapatan}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Pengukurannya menggunakan tingkat kepuasan konsumen dengan cara mengukur rata-rata kepuasan pelanggan, dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai tingkat kepuasan yang dirasakan. Rata-rata kepuasan konsumen dapat diketahui dengan melihat data hasil kuesioner tersebut ditabulasikan dalam tabel rekapitulasi hasil kuesioner untuk memudahkan penjumlahan skor masing-masing responden.

Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan diperoleh dari jumlah skor kuesioner beserta persentasenya. Data hasil kuesioner tersebut ditabulasikan dalam tabel rekapitulasi hasil kuesioner untuk memudahkan penjumlahan skor masing-masing responden.

Setelah diperoleh jumlah skor setiap responden selanjutnya dihitung persentase menggunakan rumus persentase, kemudian diinterpretasikan menggunakan kriteria tingkat kepuasan pelanggan berikut:

- a) 0%-19,99% tingkat kepuasan tidak puas
- b) 20%-39,99% tingkat kepuasan kurang puas
- c) 40%-59,99% tingkat kepuasan cukup puas
- d) 60%-79,99% tingkat kepuasan puas
- e) 80%-100% tingkat kepuasan sangat puas

3. Perspektif Bisnis Internal

Analisis perspektif internal bisnis pada suatu rumah sakit dapat diukur dengan beberapa indikator berikut.

- 1) *Bed Occupancy Rate* (BOR) = Angka penggunaan tempat tidur. *Bed*

Occupancy Rate (BOR) adalah persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah 60-85%. Rumus untuk menghitung BOR yaitu:

$$\text{BOR} = \frac{\text{jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satuan waktu}} \times 100\%$$

- 2) *Average Length of Stay* (ALOS) = Rata-rata lamanya pasien dirawat. *Average Length of Stay* (ALOS) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Rumus untuk menghitung ALOS yaitu:

$$\text{ALOS} = \frac{\text{jumlah hari perawatan}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}$$

- 3) *Bed Turn Over* (BTO) = Frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}}$$

- 4) *Turn Over Internal* (TOI) adalah tenggang perputaran *Turn Over Internal* (TOI) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

$$TOI = \frac{(\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}) - \text{hari perawatan}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}$$

- 5) *Net Death Rate* (NDR) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit. Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar.

$$NDR = \frac{\text{jumlah pasien mati >48 jam}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000 \%$$

- 6) *Gross Death Rate* (GDR) adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pelayanan rumah sakit. Nilai GDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain. Rumus untuk menghitung GDR yaitu:

$$GDR = \frac{\text{jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000 \%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada suatu rumah sakit dapat diukur dengan nilai retensi karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

- 1) Retensi karyawan.

Penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap rumah sakit dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Retensi Karyawan mengukur seberapa kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan karyawan yang kompeten.

$$= \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

- 2) Tingkat Pelatihan Karyawan

Tingkat Pelatihan Karyawan diukur dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang dilatih dengan jumlah karyawan.

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang dilatih}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Hasil dan Pembahasan

Analisis Perspektif Keuangan

Analisis perspektif keuangan pada PT.XYZ dapat diukur menggunakan 3 instrumen, terdiri dari rasio ekonomis, rasio efektivitas dan rasio efisiensi. Perhitungan terhadap ketiga rasio tersebut akan diuraikan sebagai berikut:

a) Rasio Ekonomis

Nilai persentase rasio ekonomis setiap periode yang diperoleh dari perhitungan tersebut selanjutnya diinterpretasikan menurut kriteria ekonomis kinerja keuangan beserta interpretasinya pada PT.XYZ dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel Rasio Ekonomis dan Interpretasinya pada PT.XYZ Periode Semester I 2020 – Semester II 2022

No	Periode	Rasio Ekonomis	Interpretasi
1	Semester I 2020	44,33%	Tidak Ekonomis
2	Semester II 2020	97,48%	Ekonomis
3	Semester I 2021	43,54%	Tidak Ekonomis
4	Semester II 2021	94,66%	Ekonomis
5	Semester I 2022	34,84%	Tidak Ekonomis
6	Semester II 2022	93,34%	Ekonomis

Sumber: Hasil Perhitungan, 2022

Berdasarkan data pada tabel di atas maka dapat dilihat bahwa dari 6 periode laporan keuangan di PT.XYZ, sebanyak 3 periode memiliki rasio “ekonomis” dan 3 periode lainnya memiliki rasio “tidak ekonomis”. Namun demikian, jika diperhatikan dengan seksama dapat dilihat bahwa rasio tidak ekonomis hanya terjadi di Semester I setiap tahunnya.

b) Rasio Efisiensi

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan diperoleh data keuangan PT.XYZ selama 6 periode sebagai berikut: Tabel Rasio Efisiensi dan Interpretasinya pada PT.XYZ Periode Semester I 2020 – Semester II 2022

No	Periode	Rasio Efisiensi	Interpretasi
1	Semester I 2020	112,02%	Tidak Efisien
2	Semester II 2020	86,74%	Cukup Efisien
3	Semester I 2021	101,95%	Tidak Efisien
4	Semester II 2021	107,25%	Tidak Efisien
5	Semester I 2022	86,43%	Cukup Efisien
6	Semester II 2022	116,45%	Tidak Efisien

Sumber: Hasil Perhitungan, 2022

Berdasarkan data pada tabel di atas maka dapat dilihat bahwa dari 6 periode laporan keuangan di PT.XYZ, sebanyak 4 periode memiliki rasio “tidak efisien” dan 2 periode memiliki rasio ”cukup efisien”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rasio efisiensi keuangan PT.XYZ adalah “tidak efisien”.

c) Rasio Efektivitas

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan diperoleh data keuangan RS Bhayangkara selama 6 periode sebagai berikut:

Tabel Rasio Efektivitas dan Interpretasinya pada PT.XYZ Periode Semester I 2020 – Semester II 2022

No	Periode	Rasio Efektivitas	Interpretasi
1	Semester I 2020	115,97%	Sangat Efektif
2	Semester II 2020	118,04%	Sangat Efektif
3	Semester I 2021	112,50%	Sangat Efektif
4	Semester II 2021	105,52%	Sangat Efektif

No	Periode	Rasio Efektivitas	Interpretasi
5	Semester I 2022	102,56%	Sangat Efektif
6	Semester II 2022	102,53%	Sangat Efektif

Sumber: Hasil Perhitungan, 2022

Berdasarkan data pada tabel di atas maka dapat dilihat bahwa dari 6 periode laporan keuangan di PT.XYZ, seluruhnya memiliki rasio “sangat efektif”. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa rasio efektivitas keuangan PT.XYZ adalah “Sangat Efektif”.

Analisis Perspektif Pelanggan

Analisis kepuasan pelanggan diperoleh dari jumlah skor kuesioner beserta persentasenya.

Berdasarkan interpretasi data hasil kuesioner sebagaimana ditampilkan pada tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa dari 20 orang responden yang merupakan pelanggan di PT.XYZ, sebanyak 18 orang (90%) memiliki tingkat kepuasan “sangat puas” dan 2 orang (10%) pada tingkatan “puas”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan publik di PT.XYZ sangat tinggi.

Analisis Perspektif Internal Bisnis

Analisis perspektif internal bisnis pada PT.XYZ dapat diukur menggunakan 5 standar pengukuran, terdiri dari *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Average Length of Stay* (ALOS), *Turn Over Internal* (TOI), *Net Death Rate* (NDR) dan *Gross Death Rate* (GDR). Perhitungan terhadap ke-lima standar pengukuran tersebut akan diuraikan satu per satu sebagai berikut.

a) Bed Occupancy Rate (BOR)

Indikator BOR memberi gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60 - 85%. Apabila indikator BOR menunjukkan angka kurang dari 60%, maka standar

pemanfaatan tempat tidur di rumah sakit tersebut dinilai tidak ideal. Begitupula jika lebih dari 85% juga dinilai tidak ideal.

b) Average Length of Stay (ALOS)

Indikator ALOS memberi gambaran tingkat efisiensi dan mutu pelayanan pada rumah sakit. Nilai parameter ALOS yang ideal adalah antara 6-9 hari. Apabila indikator ALOS kurang dari 6 hari, maka mutu pelayanan di rumah sakit tersebut dinilai cukup ideal, dan apabila lebih dari 9 hari maka dinilai tidak ideal (kecuali sedang terjadi bencana alam, wabah, perang dan kejadian tertentu).

Rata-rata pasien yang dirawat inap di PT.XYZ adalah selama 6 hari. Jika diinterpretasikan menurut nilai parameter ALOS yang ideal yaitu antara 6-9 hari, maka mutu pelayanan pada PT.XYZ berada pada taraf "Ideal".

c) Turn Over Internal (TOI)

Indikator TOI memberi gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur pada rumah sakit. Nilai parameter TOI yang efisien adalah tempat tidur kosong yang tidak terisi antara 1-3 hari. Apabila indikator TOI lebih dari 3 hari, maka tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur di rumah sakit tersebut dinilai tidak efisien.

Rata-rata tempat tidur kosong yang tidak terisi di PT.XYZ adalah selama 3 hari. Jika diinterpretasikan menurut nilai parameter TOI yang efisien yaitu antara 1-3 hari, maka tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur di PT.XYZ adalah "Efisien".

d) Net Death Rate (NDR)

Indikator NDR memberi gambaran mutu pelayanan di rumah sakit terkait jumlah angka kematian. Nilai parameter NDR yang ideal adalah tidak lebih dari 25 orang per 1.000 pasien setelah dirawat 48 jam. Apabila indikator NDR lebih dari 25 per 1.000 pasien, maka mutu pelayanan di rumah sakit tersebut dinilai tidak ideal

atau tidak baik (kecuali sedang terjadi bencana alam, wabah, perang dan kejadian tertentu).

Rata-rata pasien yang meninggal di PT.XYZ secara keseluruhan adalah sebanyak 43 orang per 1.000 pasien keluar. Jika diinterpretasikan menurut nilai parameter nilai parameter GDR yang ideal yaitu tidak lebih dari 45 orang per 1000 pasien keluar, maka GDR di PT.XYZ berada pada taraf ideal.

Analisis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT.XYZ dapat diukur menggunakan 2 standar pengukuran, terdiri dari Retensi Karyawan dan Tingkat Pelatihan Karyawan. Perhitungan terhadap ke-dua standar pengukuran tersebut akan diuraikan satu per satu sebagai berikut.

a) Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan memberi gambaran seberapa kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan para karyawannya. Retensi karyawan dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami peningkatan.

Data Karyawan dan Tingkat Retensinya di PT.XYZ pada Periode Tahun 2020-2022

N o	Tahu n	Jumlah Karyawan Menetap	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
1.	2020	184 orang	4 orang	2,17%
2.	2021	181 orang	3 orang	1,66%
3.	2022	180 orang	1 orang	0,56%

Berdasarkan perhitungan dapat diamati bahwa retensi karyawan mengalami penurunan setiap bulannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

tingkat retensi karyawan pada PT.XYZ dinilai “Baik”.

b) Tingkat Pelatihan Karyawan

Indikator tingkat pelatihan karyawan digunakan untuk mengetahui persentase pelatihan karyawan yang dilakukan pada rumah sakit terhadap karyawannya dan untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan pengetahuan agar kompeten menjalankan tugasnya. Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan.

Data Karyawan dan Tingkat Pelatihnnya di PT.XYZ pada Periode tahun 2020 - 2022

N o	Tahu n	Jumlah Karyawa n Menetap	Jumlah Karyawa n Keluar	Retensi Karyawa n
1.	2020	184 orang	70 orang	38,04%
2.	2021	181 orang	70 orang	38,67%
3.	2022	180 orang	75 orang	41,67%

Berdasarkan perhitungan pada tabel di atas, dapat diamati bahwa tingkat pelatihan karyawan mengalami peningkatan setiap bulannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat pelatihan karyawan pada PT.XYZ dinilai “Baik”.

Simpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dengan mengimplementasikan *Balanced Score Card* sebagai pengukuran kinerja PT.XYZ, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan pada PT.XYZ menunjukkan bahwa: (1) Rasio Ekonomis berada pada taraf “Ekonomis”, (2) Rasio Efektivitas berada pada taraf “Sangat Efektif”, dan (3) Rasio Efisiensi berada pada taraf “Tidak Efisien”.

2. Kinerja dari perspektif kepuasan pelanggan pada PT.XYZ berada pada tingkat “sangat tinggi”. Hal ini dibuktikan dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada 20 orang responden yang merupakan pelanggan di PT.XYZ, sebanyak 18 orang (90%) memiliki tingkat kepuasan “sangat puas” dan 2 orang (10%) pada tingkatan “puas”.
3. Kinerja dari perspektif internal bisnis pada PT.XYZ menunjukkan bahwa: (1) *Bed Occupancy Rate* (BOR) sebesar 69,48% atau berada pada taraf “Ideal”, (2) *Average Length of Stay* (ALOS) selama 6 hari atau berada pada taraf “Ideal”, (3) *Turn Over Internal* (TOI) selama 3 hari atau berada pada taraf “Efisien”, (4) *Net Death Rate* (NDR) sebanyak 22 orang per 1.000 pasien atau berada pada taraf “Ideal”, (5) *Gross Death Rate* (GDR) sebanyak 43 orang per 1.000 pasien atau berada pada taraf “Ideal”.
4. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT.XYZ menunjukkan bahwa: (1) Retensi Karyawan berada pada taraf “Baik” dan (2) Tingkat Pelatihan Karyawan berada pada taraf “Baik”.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka peneliti memberikan beberapa saran khususnya kepada pihak PT.XYZ sebagai berikut:

1. Agar pihak PT.XYZ dapat mempertahankan serta semakin meningkatkan kinerja dari perspektif keuangannya, diantaranya melalui penggunaan anggaran secara cermat, efektif dan efisien, memaksimalkan potensi pendapatan secara baik serta mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan.

2. Agar pihak PT.XYZ dapat mempertahankan serta semakin meningkatkan kinerja dari perspektif kepuasan pelanggan, diantaranya dengan memberikan pelayanan yang baik, ramah, sopan, memberikan kemudahan, profesional, dan sebagainya.
 3. Agar pihak PT.XYZ dapat mempertahankan serta semakin meningkatkan kinerja dari perspektif internal bisnis, seperti dengan memaksimalkan pemanfaatan ruangan dan tempat tidur pasien dengan efektif dan sebagainya.
 4. Agar pihak PT.XYZ dapat mempertahankan serta semakin meningkatkan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diantaranya dengan menjaga dan merawat aset terbaiknya yaitu para karyawan yang kompeten, serta semakin banyak melakukan pelatihan kepada para karyawan agar semakin meningkatkan kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan agar kompeten dalam menjalankan tugasnya.
- Giri, Efraim Ferdinan. 2010. *Metode Balance Scorecard*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Fahmi. 2011. *Pengertian Balance Scorecard*. Bandung: Erlangga.
- Fahmi, Irham. 2015. *Analisis Laporan Keuangan*. Cetakan ke dua. Bandung: Alfabeta.
- Giri, Efraim Ferdinan. 2010. *Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik Kajian Bisnis*. No 13. 35-46.
- Halim. 2012. *Penerapan Balance Scorecard dalam Organisasi*. Bogor: PT Bumi Aksara.
- Hongren, T Charles. 2010. *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Jansen. 2012. *Penerapan Balance Scorecard untuk Pengukuran Kinerja*. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Cetakan ke lima. Jakarta: PT. Grafindo Persadia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Sartono. 2010. *Manajemen Keuangan : Teori dan Aplikasi*. Edisi ke empat.
- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro.
- Budiyanto, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Chung & Megginson. 2012. *Pengertian Penilaian Kinerja*. Edisi 3. Yogyakarta: PT. Grafindo Persadia.
- Kristianingsih, Trihastuti. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang)*. Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
- Lamatenggo, Nina. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Luis & Biromo. 2017. *Metode Balance Scorecard sebagai Penilaian Kinerja*. Surabaya: PT. Grafindo Persadia.
- Mathis & Jackson. 2011. *Penilaian Kinerja di Organisasi*. Bandung: Erlangga.

- Mahmudi. 2011. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Yayasan Keluarga Pahlawan Negara.
- Mahsun. 2013. Penilaian Kinerja dalam Rumah Sakit. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Manullang. 2012. Dasar Dasar Manajemen. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2010. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Erlangga.
- Munawir. 2014. Analisis Laporan Keuangan. Edisi ke empat. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.
- Mulyadi. 2011. Metode Balance Scorecard dalam Penilaian Kinerja di Sektor Publik ataupun Swasta. Yogyakarta: Erlangga.
- Rudianto. 2012. Penerapan Balance Scorecard. Bandung: PT Bumi Aksara.
- Sudana. 2011. Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktek. Jakarta: Erlangga.
- Sumarsan. 2013. Pengukuran Kinerja dalam Rumah Sakit. Yogyakarta: Mitra Wacana Medika.
- Tampubolong, M. 2013. Manajemen Keuangan. Edisi pertama. Jakarta: Mitra Wacana Medika.
- Thomas, Sumarsan. 2011. Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja. Jakarta: Indeks.