



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH  
SAKIT MEDIKA DRAMAGA**

Skripsi

Dibuat oleh:

Maulana Nur Alim

0221 191 26

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**NOVEMBER 2023**



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT  
MEDIKA DRAMAGA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program  
Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Towaf T. Irawan S.E., M.E., Ph.D)

Ketua Program Studi Akuntansi  
(Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., C.A.,  
CSEP., QIA., CFE., CGCAE)

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT  
MEDIKA DRAMAGA**

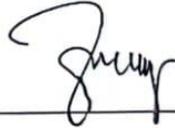
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Selasa, tanggal 28 November 2023

Maulana Nur Alim  
0221 19 126

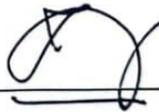
Disetujui,

Ketua Penguji Sidang  
(Dr. Asep Alipudin, SE., M.Ak., CSA.)



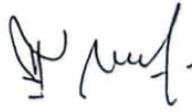
---

Ketua Komisi Pembimbing  
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak.,MM,CA)



---

Anggota Komisi Pembimbing  
(Ellyn Octavianty, SE.,MM)



---

---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Maulana Nur Alim

NPM : 022119126

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan  
Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Medika Dramaga

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang telah diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, November 2023



Maulana Nur Alim  
022119126

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2023**

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan*

## ABSTRAK

MAULANA NUR ALIM. 022119126. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Medika Dramaga. Di bawah bimbingan : YOHANES INDRAYONO dan ELLNY OCTAVIANTY. 2023.

*Balanced Scorecard* berasal dari dua suku kata, *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor. Pada awalnya *balanced scorecard* atau disingkat BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja. Dengan *balanced scorecard* jadi lebih tau sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai. Dengan adanya *balanced scorecard* sangat membantu perusahaan untuk memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan. Agar kinerja lebih efektif dan efisien dibutuhkan sebuah informasi yang akurat yang mewakili sistem kerja yang dilakukan.

Lokasi yang menjadi objek penelitian ini adalah RS. Medika Dramaga yang terletak di Jalan Raya Dramaga No.KM. 7,3, RT.01/RW.06, Margajaya, Barat, Kota Bogor, Jawa Barat dengan menyebarkan kuesioner kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

Berdasarkan perspektif keuangan, data diuji dengan menggunakan perhitungan *Profit Margin* dan *Return On Investment* (ROI), perspektif proses bisnis internal data diuji menggunakan rasio *Bed Occupancy Ratio* (BOR), *Avarage Lenght of Stay* (AvLOS), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Internal* (TOI), dan *Net Death Rate* (NDR), perspektif pembelajaran & pertumbuhan data diuji menggunakan perhitungan *Retensi* Karyawan dan Pelatihan Karyawan, sedangkan berdasarkan perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan indikator kepuasan pegawai data diuji menggunakan SPSS versi 26, metode statistik uji kualitas data menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Terdapat 9 (delapan) dari 11 (sebelas) tolak ukur yang digunakan dengan perspektif *balanced scorecard* berhasil memenuhi target. Setelah mengkaji keempat perspektif *balanced scorecard* memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa customer sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan atau peningkatan dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Semakin banyak customer yang menjadi konsumen, maka pelayanan yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

**Kata Kunci : Kinerja dengan *Balanced Scorecard***

## PRAKATA

Alhamdulillah puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Medika Dramaga**” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki penulis. Meskipun demikian, penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan Skripsi ini dengan baik dan benar.

Dalam penelitian dan penulisan ini, penulis menyadari bahwa keberhasilan penyelesaian bukan semata-mata karena usaha sendiri, tetapi juga berkat bantuan, bimbingan, pengarahan serta dorongan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, kepada :

1. Kedua orang tua saya atas doa, perhatian, pengorbanan, dukungan, semangat dan bimbingan yang tiada henti hingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian ini.
2. Bapak Prof. Dr. rer. Pol. Ir. Didik Notusudjo, M.Sc., selaku rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Towaf T. Irawan S.E. M.E selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pakuan.
5. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak.,MM,CA. selaku Ketua pembimbing yang telah membimbing penulis dengan baik beserta arahan-arahan yang bermanfaat bagi penulis.
6. Ibu Ellyn Octavianty, SE.,MM selaku Anggota Komisi Pembimbing dengan kebaikan hati dan keramahannya membimbing penulis serta arahan-arahan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
7. Bapak Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP., CTCP., CFA., CNPHRP., CAP Selaku Dosen Wali yang telah meluangkan waktu selama proses perwalian.
8. Bapak dan Ibu dosen pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmunya sehingga peneliti mendapatkan wawasan yang lebih luas dan membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini,
9. Seluruh Dosen, Staff Tata Usaha dan Karyawan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis.

10. Kepada pihak Rumah Sakit Medika Dramaga, yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian. Terimakasih atas bimbingan dan ilmu-ilmu yang diberikan sek
11. Kepada seluruh teman-teman fakultas ekonomi atas bantuan dan doanya kepada penulis.
12. Khususnya buat Kelas D Akuntansi Angkatan 2019 terimakasih telah menjadi teman seperjuangan, menemani penulis baik belajar, bermain dan masih banyak lagi.
13. Untuk Maulana Nur Alim. Terimakasih sudah mau menepikan ego dan memilih untuk kembali bangkit dan menyelesaikan semua ini. Kamu selalu berharga, tidak peduli seberapa putus asanya kamu sekarang, tetaplah mencoba bangkit. Terimakasih sudah bertahan. Penulis janji bahwa kamu akan baik-baik saja setelah ini.

Penulis menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sehingga makalah ini dapat bermanfaat bagi pembaca baik masyarakat umum maupun pihak akademis.

Bogor, November 2023

Maulana Nur Alim

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	iv
PRAKATA .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	6
1.2.1. Identifikasi Masalah .....	6
1.2.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.3.1. Maksud Penelitian .....	6
1.3.2. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
1.4.1. Kegunaan Praktis .....	7
1.4.2. Kegunaan Akademis .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Kinerja .....	8
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	8
2.2. Pengukuran Kinerja .....	9
2.2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	9
2.2.2. Elemen Pengukuran Kinerja .....	10
2.2.3. Syarat Pengukuran Kinerja .....	10
2.3. Balanced Scorecard .....	11
2.3.1. Pengertian Balanced Scorecard .....	11
2.3.2. Tujuan dan Manfaat Balanced Scorecard .....	11
2.3.3. Perspektif Balanced Scorecard .....	12
2.3.4. Keunggulan Balanced Scorecard .....	18
2.3.5. Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja .....	19

2.4.	Penelitian Terdahulu dan Kerangka Penelitian .....	20
2.4.1.	Penelitian Terdahulu .....	20
2.4.2.	Kerangka Penelitian .....	31
BAB III METODE PENELITIAN.....		33
3.1.	Jenis Penelitian .....	33
3.2.	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian .....	33
3.3.	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	33
3.4.	Operasional Variabel .....	34
3.5.	Metode Pengumpulan Data .....	35
3.6.	Metode Analisis Data .....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN .....		44
4.1.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	44
4.1.1.	Sejarah Singkat RS. Medika Dramaga.....	44
4.1.2.	Visi dan Misi RS. Medika Dramaga .....	44
4.1.3.	Struktur Organisasi RS. Medika Dramaga.....	45
4.2.	Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian .....	46
4.2.1.	Perspektif Keuangan .....	46
4.2.2.	Perspektif Pelanggan.....	48
4.2.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	49
4.2.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	53
4.2.5.	Rangkuman hasil Balanced Scorecard RS. Medika Dramaga .....	57
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....		59
5.1.	Simpulan.....	59
5.2.	Saran .....	60
DAFTAR PUSTAKA .....		61
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....		63
LAMPIRAN.....		64

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Profit Margin RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022 .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel .....	34
Tabel 3.2 Indikator Profit Margin .....	36
Tabel 3.3 Indikator Return On Investment .....	37
Tabel 3.4 Indikator BOR.....	39
Tabel 3.5 Indikator AvLOS .....	39
Tabel 3.6 Indikator BTO .....	39
Tabel 3.7 Indikator TOI .....	40
Tabel 3.8 Indikator NDR.....	40
Tabel 3.9 Indikator Retensi Pegawai .....	41
Tabel 3.10 Indikator Pelatihan Pegawai.....	41
Tabel 4.1 Profit Margin RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022 .....	46
Tabel 4.2 Return On Invesment RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022.....	47
Tabel 4.3 Data Olahan Kepuasan Pelanggan .....	48
Tabel 4.4 Indikator Data RS. Medika Dramaga.....	49
Tabel 4.5 Data Olahan Perspektif Proses Bisnis Internal .....	50
Tabel 4.6 Bed Occupancy Rate RS. Medika Dramaga .....	50
Tabel 4.7 Average Leangth of Stay RS. Medika Dramaga.....	51
Tabel 4.8 Bed Turn Over RS. Medika Dramaga.....	51
Tabel 4.9 Turn Over Internal RS. Medika Dramaga.....	52
Tabel 4.10 Net Death Rate RS. Medika Dramaga .....	53
Tabel 4.11 Retensi Karyawan RS. Medika Dramaga .....	53
Tabel 4.12 Data Pelatihan Karyawan.....	54
Tabel 4.13 Pelatihan Karyawan RS. Medika Dramaga .....	54
Tabel 4.14 Data Olahan Kepuasan Karyawan .....	56
Tabel 4.15 Hasil Penilaian Balanced Scorecard RS. Medika Dramaga.....	57
Tabel 4.16 Indikator Nilai Pencapaian Kinerja.....	58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Profit Margin RS Medika Dramaga Tahun 2019-2022 .....	4
Gambar 2.1 Hubungan Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard .....	13
Gambar 2.2 Sistem Manajemen Tradisional .....	19
Gambar 2.3 Sistem Manajemen Kinerja Balanced Scorecard .....	19
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran .....	32
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Rumah Sakit Medika Dramaga .....	45

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Melakukan Riset .....	64
Lampiran 2. Laporan Keuangan RS. Medika Dramaga.....	65
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian.....	66
Lampiran 4. Hasil Kuesioner .....	71
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas & Uji Reliabilitas.....	75

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Dalam mencapai suatu standar organisasi memerlukan sistem manajemen yang baik yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui oleh pihak tertentu mengenai tingkat pencapaian hasil suatu instansi terkait visi suatu perusahaan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati dan Mattalata, 2018). Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2022) memiliki arti sesuatu yang dicapai. Kinerja adalah hal yang sangat penting dan perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena kinerja merupakan jawaban atas berhasil atau tidak tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Ini berarti bahwa kinerja perusahaan menjadi pedoman keberhasilan suatu perusahaan. Oleh karena itu, seluruh kinerja perusahaan perlu diukur setiap periode waktu tertentu.

Selama ini pengukuran kinerja umumnya hanya dilakukan secara tradisional. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek finansial, padahal dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi finansial, tetapi juga non finansial. Dengan hanya melihat ukuran-ukuran finansial saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja karena dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan. Dengan kemajuan teknologi informasi dan perkembangan ilmu manajemen, sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan cara tradisional dinilai banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Hal ini mendorong Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *balanced scorecard*. Dimana sistem pengukuran ini menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja finansial saja, tetapi juga

kinerja non finansial. Aspek non finansial mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja finansial bersumber dari aspek non finansial, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non finansial.

Kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berfokus pada finansial saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan saja mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Menilai keberhasilan perusahaan dan pemberian imbalan atau intensif bagi karyawan, dibutuhkan suatu indikator dalam bentuk pengukuran kinerja perusahaan. Namun selama ini, sebagian besar pengukuran kinerja yang diterapkan oleh perusahaan hanya menitikberatkan pada sisi keuangan saja. Perusahaan dianggap berhasil apabila menghasilkan pencapaian keuangan yang tinggi. Padahal dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya melihat dari keuangan, tetapi dari non keuangan.

Berdasarkan analogi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Untuk dapat mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* atau kartu skor berimbang adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja namun juga memperhatikan aspek non-keuangan (Koesomowidjojo, 2017).

Kaplan dan Norton (1992, 1996a, 1996b) mengembangkan teori *balanced scorecard* (BSC) sebagai pendekatan integrasi finansial dan non-finansial untuk menerjemahkan visi dan misi organisasi menjadi tujuan, tindakan, dan ukuran kinerja yang nyata (Alsharari et al., 2019). *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Irawan, 2019).

Kaplan dan Norton memperkenalkan *balanced scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja bisnis yang dapat menyeimbangkan komponen- komponen yang dimiliki perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja karyawan dan proses bisnis sangat penting untuk keberhasilan perusahaan di masa kini dan yang akan datang. Pendekatan BSC

mendorong manajemen untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami serta dilakukan oleh para karyawan (Garrison , 2018). Pendekatan BSC berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja keuangan akan meningkat pada akhirnya jika kinerja perusahaan meningkat. Jadi, kuncinya adalah perusahaan memerlukan sistem pengukuran dan manajemen yang lebih kuat yang mencakup indikator nonkeuangan sebagai indikator utama dan indikator keuangan sebagai hasilnya untuk mengukur kemajuan perusahaan dalam mendorong kinerja masa depan.

Empat perspektif dalam metode *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dimana perspektif yang pertama yaitu perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba. Perspektif kedua yaitu perspektif pelanggan mengukur terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru dan mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran, perspektif ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal yang mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan, dan perspektif keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mempunyai tiga sumber utama yaitu manusia, sistem dan prosedur perusahaan sebagai ukuran untuk mencapai sumber daya manusia yang berkualitas (Suryani & Retnani, 2016).

Pada dasarnya, pengembangan *balanced scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *balanced scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*) dan juga untuk pengembangan *balanced scorecard* ini dilihat dari faktor internal maupun faktor eksternal.(Mansyur et al., 2023)

Pengukuran kinerja rumah sakit tidak semudah dilakukan pada organisasi lain yang hanya berfokus pada profit oriented. Rumah sakit selain profit hal lain yang penting dan perlu diperhatikan adalah pelayanan karena rumah sakit bukan organisasi yang hanya berfokus pada profit oriented namun juga pada pelayanan yang diberikan. Hal tersebut merupakan sebuah tantangan bagi manajer dalam pengukuran kinerja karena tidak didasarkan hanya pada satu sektor saja tetapi dua aspek yaitu aspek financial yaitu profit dan aspek non financial yaitu pelayanan atau sosial.

Rumah Sakit Medika Dramaga beralamat di Jalan Raya Dramaga No.KM. 7,3, RT.01/RW.06, Margajaya, Barat, Kota Bogor. Rumah Sakit Medika Dramaga merupakan salah satu rumah sakit baru yang berada di Kota Bogor. Rumah Sakit Medika Dramaga selama ini dalam pengukuran kinerjanya masih menggunakan cara

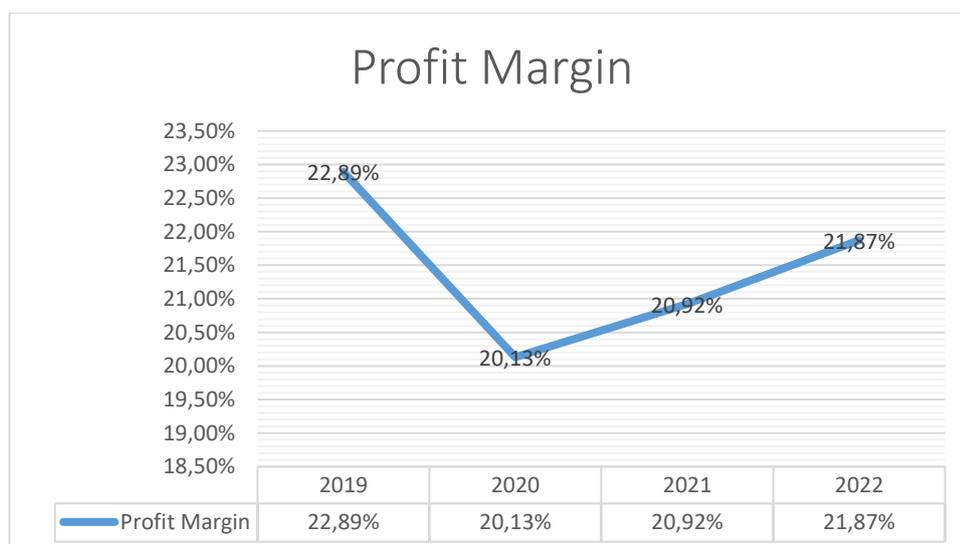
tradisional, yakni mengukur dari tingkat pendapatan yang diperoleh tiap tahunnya dan pengeluaran yang dilakukan serta standart pelayanan rumah sakit. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya. Dalam pengukurannya menekankan pada rasio likuiditas, rasio utang, rasio aktivitas, rasio laba dan rasio pencakupan. Dalam penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan kuisioner dengan beberapa indikator yang ditetapkan oleh Rumah Sakit Medika Dramaga.

Adapun definisi dari pengukuran kinerja tradisional adalah bagaimana pekerja dapat bekerja menghasilkan sesuatu yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pekerja tidak dituntut berinovasi karena ukuran kinerja hanya ditujukan untuk mengendalikan tindakan personal. Pengukuran kinerja tradisional hanya berdasarkan aspek-aspek keuangan semata, hal ini disebabkan karena ukuran keuangan dapat dengan mudah dilakukan karena ukuran tersebut berupa nilai kuantitatif. Oleh karena itu, kinerja personel yang ada dalam perusahaan hanya diukur pada hal-hal yang berkaitan dengan keuangan. (Marwan & Syahputra, 2022)

Tabel 1.1 Profit Margin RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Penjualan (Rp)	Profit Margin
2019	20.803.692.903	90.498.849.767	22,89%
2020	19.272.369.700	95.718.324.492	20,13%
2021	22.055.435.837	105.409.126.164	20,92%
2022	23.644.634.759	108.107.649.488	21,87%

(Sumber: Data Diolah, 2023)



Gambar 1.1 Grafik Profit Margin RS Medika Dramaga Tahun 2019-2022

Dari Gambar grafik 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kondisi profit margin pada RS. Medika Dramaga dari tahun 2019-2020 mengalami penurunan. Dimana pada tahun 2019 Profit Margin RS. Medika Dramaga mengalami penurunan sebesar 2,76%. Profit Margin yang rendah atau semakin menurun menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang kurang baik dan kegiatan operasi perusahaan semakin kurang efisien. Hal ini akan merugikan rumah sakit karena akan sulit memperluas usahanya dan prestasi rumah sakit juga dapat menurun dimasa yang akan datang.

Jika dilihat dari pertumbuhan pendapatan pada RS. Medika Dramaga terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya mulai dari tahun 2019 naik pada tahun 2020 sebesar 5,2% terus mengalami kenaikan kembali pada tahun 2021 sebesar 9,6% dan pada tahun 2022 sebesar 2,6%. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan penjualan pada RS. Medika Dramaga.

Dalam penelitian Novalia, (2018), mengenai analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*, hasil penelitian menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dapat diterapkan di rumah sakit karena manajemen dapat mengukur aspek keuangan dan non keuangan yang tidak dapat diukur dengan menggunakan metode tradisional.

Dalam penelitan Saputra, (2021), mengenai analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik, perspektif proses bisnis kinerjanya cukup baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerjanya diketahui baik, serta perspektif keuangan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Namun, secara keseluruhan dari hasil empat perspektif yang dianalisis menunjukkan hasil bahwa kinerja Puskesmas Puskesmas bogor timur termasuk dalam kategori cukup. Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa perspektif pelanggan paling berperan atau dominan terhadap kinerja Puskesmas Bogor Timur.

Pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu rumah sakit Medika Dramaga dalam meningkatkan kinerja manajemen rumah sakit. Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis mengajukan gagasan agar menerapkan perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya. Diharapkan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat dinilai baik aspek financial maupun non financial, sehingga pengukuran kinerja menjadi lebih mencerminkan kinerja Rumah Sakit Medika Dramaga yang lebih baik. Untuk itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT MEDIKA DRAMAGA”.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana entitas menilai kinerja secara komprehensif, pada Rumah Sakit Medika. *Balanced scorecard* dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja manajemennya, untuk mengetahui apakah Rumah Sakit Medika tersebut sudah menjalankan strateginya dengan baik atau tidak.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan permasalahan sebagai berikut

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Medika jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Medika jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Medika jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif internal bisnis?
4. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Medika jika dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat yang secara teoritis sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran untuk menambah perbendaharaan dan pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi serta dapat menambah wawasan serta pengetahuan tentang penilaian kinerja yang baik.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan mengenai sasaran, oleh sebab itu peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tingkat pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dengan metode *balanced scorecard* di Rumah Sakit Medika Dramaga Bogor.
2. Untuk mengetahui tingkat pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dengan metode *balanced scorecard* di Rumah Sakit Medika Dramaga Bogor.
3. Untuk mengetahui tingkat pengukuran kinerja pada perspektif proses internal bisnis dengan metode *balanced scorecard* di Rumah Sakit Medika Dramaga Bogor.

4. Untuk mengetahui tingkat pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *balanced scorecard* di Rumah Sakit Medika Dramaga Bogor.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

##### **1.4.1. Kegunaan Praktis**

Diharapkan dapat memberikan evaluasi baru dalam pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*, sehingga pengukuran ini dapat diterapkan ditahun-tahun yang akan datang.

##### **1.4.2. Kegunaan Akademis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya akuntansi manajemen.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (Rudianto, 2013:186). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2009:22).

Kinerja (performance) merupakan sebuah gambaran terkait dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi, hal ini tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Mahsun, 2016).

Menurut Moeharino (2009: 60), Kinerja (performance) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Menurut Afandi (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral/etika.

Kinerja yang baik akan dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran (role clarity), tingkat kompetensi (competencies), keadaan lingkungan (environment) dan factor lainnya seperti nilai (value), budaya (culture), kesukaan (preference), imbalan dan pengakuan (reward and recognitions). Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya dapat mencapai kinerja yang tinggi, kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan Terstandarisasi.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau pencapaian yang mampu dicapai oleh suatu organisasi suatu perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:128) menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarnya.

Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri (2014), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

## **2.2. Pengukuran Kinerja**

### **2.2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja (performance measurement) adalah sebuah proses penilaian dalam pekerjaan terkait dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya seperti informasi efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2016). Sedangkan Menurut Kumentas (2013), pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya untuk meningkatkan pengambilan keputusan di dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme untuk secara berkala meningkatkan kinerja orang-orang yang melakukan operasi perusahaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk berhasil menjalankan strategi perusahaan dan meningkatkan pengambilan keputusan.

Menurut Moehariono (2014:96), pengukuran kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk

menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi dan atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja menurut Amins (2012:97) merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang berupa masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan

Menurut Syahyuni (2017), pengukuran kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif standar kinerjanya. Pengukuran kinerja mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan juga memberikan karyawan umpan balik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah sebuah metode atau alat yang digunakan untuk membantu menilai dan mencatat suatu pencapaian pekerjaan yang sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan sehingga bisa melihat apakah organisasi atau perusahaan tersebut sudah sesuai dengan target atau bahkan masih di bawah target.

### **2.2.2. Elemen Pengukuran Kinerja**

Menurut Mahsun (2016) terdapat empat elemen pokok dalam pengukuran kinerja yaitu:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.
4. Evaluasi kinerja (feedback, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas).

### **2.2.3. Syarat Pengukuran Kinerja**

Agar pengukuran kinerja menjadi lebih efektif dalam mengukur aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan maka sistem pengukuran kinerja harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja kinerja yang berorientasi pada pelanggan.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.

## 2.3. **Balanced Scorecard**

### 2.3.1. **Pengertian Balanced Scorecard**

Salah satu metode pengukuran kinerja yang mengukur secara keseluruhan dan sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* diciptakan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1996. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Sehingga penggunaan BSC dalam organisasi menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi dan Setiawan, 2015).

Balanced Scorecard mencakup ukuran-ukuran keuangan yang dapat menggambarkan output dari suatu aktivitas yang sudah dilakukan dan melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional yang di antaranya berupa kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta ukuran-ukuran peningkatan aktivitas operasi yang menjadi acuan ukuran kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri (2014) bahwa Balanced Scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2015).

*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis (Gaspersz, 2011).

Berdasarkan dari beberapa definisi mengenai *Balanced scorecard* diatas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif atau menyeluruh yang berkaitan dengan strategi perusahaan dilihat dari kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif proses bisnis internal.

### 2.3.2. **Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan & Norton (2000:9-13) dalam Funna dan Suazhari (2019), tujuan menggunakan fokus ukuran *balanced scorecard* adalah untuk menghasilkan proses-proses manajemen penting, yakni menerjemahkan visi, misi serta strategi

perusahaan, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Kaplan & Norton (2000:17) Funna dan Suazhari (2019), dalam mengemukakan manfaat-manfaat pengukuran kinerja *balanced scorecard* yaitu :

1. Mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
2. Menyelaraskan sasaran individu dan departemen dengan strategi organisasi, menghubungkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
3. Mengidentifikasi serta menyelaraskan inisiatif strategi.
4. Memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk memperbaiki strategi.

### 2.3.3. Perspektif Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi atau perusahaan dengan cara mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilaian kinerja yang terpisah-pisah yang terdiri dari empat perspektif. Empat perspektif *Balanced Scorecard* meliputi : Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi,2018).

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan Scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard demi menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut (Rudianto, 2013:245).

1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi serta Strategi.
 

Proses Scorecard dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategic, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategic dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.
2. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis.
 

Tujuan dan ukuran strategis Balanced Scorecard dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. Scorecard memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran financial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

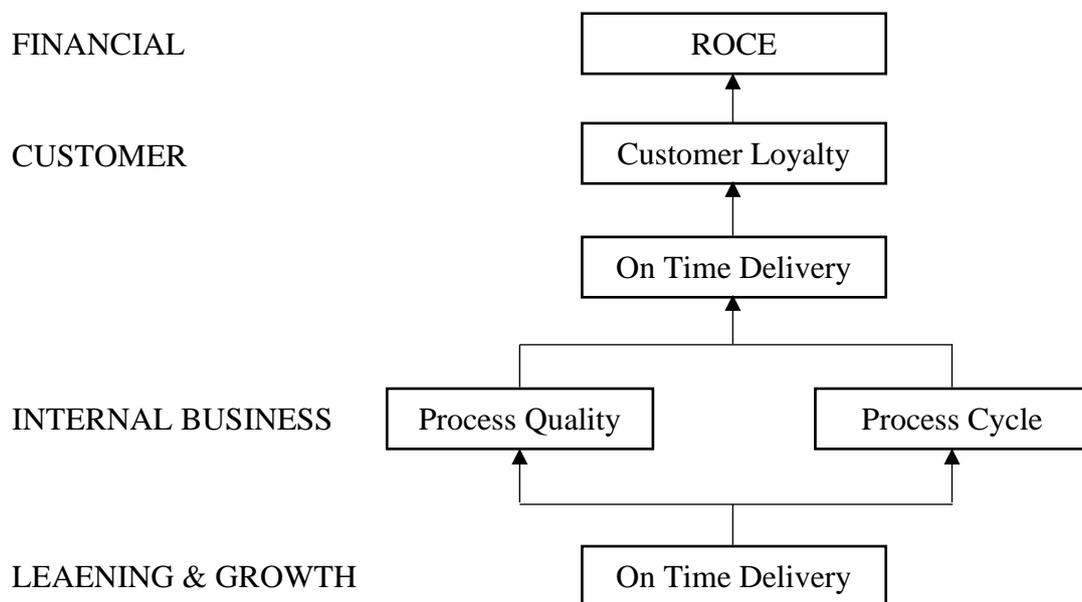
3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategi.

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran financial dan nonfinancial scorecard.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis.

Proses manajemen yang terakhir menyertakan Balanced Scorecard dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. Balanced Scorecard memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan- perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui, serta diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.

Mengkomunikasikan strategi organisasi melalui pengukuran perlu kefleksibelan ukuran dan mempertimbangkan lingkungannya. Berdasarkan lingkungannya perusahaan atau organisasi membutuhkan ukuran internal maupun eksternal. Fleksibilitasnya, perusahaan membutuhkan ukuran subjektif dan objektif serta ukuran non keuangan (Baldrick dkk,2019)



Sumber : Kaplan dan Norton

Gambar 2.1 Hubungan Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Metode *balanced scorecard* terdapat 4 perspektif yang menjadi satu kesatuan yang saling terikat. Keempat perspektif tersebut adalah indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi satu sama lain dan terdapat hubungan sebab akibat. Keempat perspektif tersebut yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan

Salah satu aspek finansial yang harus diukur untuk mengetahui hasil dari tindakan ekonomi adalah perspektif keuangan. Perspektif keuangan disini ditujukan untuk menilai tingkat pencapaian target pendapatan dari Rumah Sakit Medika Dramaga. Departemen Kesehatan Republik Indonesia telah memberi indikator-indikator keuangan berdasarkan Pedoman PKAP Rumah Sakit Perjan, Direktorat Jendral Pelayanan Medik Dep. Kes RI tahun 2002.

##### a. Profit Margin

Profit Margin digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi perusahaan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. Profit margin bisa dikatakan baik apabila setiap periodenya mengalami peningkatan dan dinilai cukup baik apabila konstan dan kurang baik mengalami penurunan.

$$\text{Profit Margin} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

##### b. Return On Investment

ROI merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam seluruh aktiva untuk menghasilkan laba bersih. Apabila hasil ROI mengalami peningkatan bisa dikatakan baik, dinilai cukup apabila konstan, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

$$\text{ROI} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

##### c. Perputaran Persediaan

Total persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku. Total pendapatan usaha adalah total pendapatan usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

$$\text{Total Persediaan} : \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

##### d. Perputaran Total Aset

Total pendapatan adalah total pendapatan usaha dan non usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan aktiva tetap. Capital employed adalah posisi pada akhir tahun buku total aktiva dikurangi aktiva tetap dalam pelaksanaan.

$$\text{Perputaran Total Aset} : \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Rata-Rata Total Aset}}$$

e. Rasio Biaya Modal

Total modal sendiri adalah seluruh komponen sendiri pada akhir tahun buku di luar dana yang belum ditetapkan statusnya. Harta total adalah total aset dikurangi dengan dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku.

$$\text{Rasio Biaya Modal} : \frac{\text{Total Modal Mandiri}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Untuk menilai perspektif pelanggan di Rumah Sakit yang merupakan perusahaan pelayanan jasa pemerintah, dilakukan dengan menggunakan tingkat kepuasan pelanggan. Teori yang mendukung tentang tingkat kepuasan pelanggan adalah teori *service quality* (SERVQUAL) Valerie Zeithaml yang didalamnya mencakup pernyataan mengenai *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* (Hartanti, 2012).

- a. *Tangibility* yaitu komentar responden terhadap kemampuan rumah sakit dalam menunjukkan eksistensinya kepada responden.
- b. *Responsiveness* adalah kemampuan karyawan rumah sakit untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat.
- c. *Realibility* (kehandalan) adalah kemampuan rumah sakit memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya kepada responden.
- d. *Assurance* adalah persepsi responden terhadap jaminan dan kepastian yang meliputi pengetahuan, kesopansantunan dan kemampuan para pegawai Rumah Sakit Medika Dramaga untuk menumbuhkan rasa percaya responden.
- e. *Empati* adalah tanggapan responden terhadap perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan Rumah Sakit Medika Dramaga dengan berupaya memahami keinginan para responden.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 perspektif bisnis internal dapat diukur dengan standar pengukuran:

Untuk mengetahui tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit, dilakukan perhitungan BOR yang merupakan perhitungan persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Nilai BOR yang ideal adalah antara 60-85%. Jika hasil BOR kurang dari 60% maka dikatakan baik, jika hasil BOR antara 60-85% maka dikatakan baik, dan jika hasil BOR lebih dari 85% maka dikatakan sangat baik.

$$\text{BOR} : \frac{\text{Jumlah Tempat Tidur Yang Terpakai}}{\text{Jumlah TT x Jumlah Hari Dalam Satu Periode}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui gambaran tingkat efisiensi dan gambaran mutu karyawan, dilakukan perhitungan ALOS. ALOS adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Jika hasil ALOS kurang dari 6 hari maka dikatakan cukup baik, jika hasil ALOS antara 6-9 hari maka dikatakan baik, dan jika hasil ALOS lebih dari 9 hari maka dikatakan sangat baik.

$$\text{AvLOS} : \frac{\text{Jumlah Hari Rawat Total}}{\text{Jumlah Pasien Yang Dirawat}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai dilakukan perhitungan BTO. Secara umum nilai BTO yang ideal antara 40-50 kali. Jika hasil BTO kurang dari 40 kali maka dikatakan kurang baik, jika hasil BTO antara 40-50 kali maka dikatakan baik, dan jika hasil BTO lebih dari 50 kali maka dikatakan sangat baik.

$$\text{BTO} : \frac{\text{Jumlah Hari Rawat Inap Total}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur digunakan perhitungan TOI. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari. Jika hasil TOI kurang dari 1 hari maka dikatakan sangat baik, jika hasil TOI antara 1-3 hari maka dikatakan baik, dan jika hasil TOI lebih dari 3 hari maka dikatakan kurang baik.

$$\text{TOI} : \frac{(\text{Jumlah TT x Hari}) - \text{Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui rata-rata angka kematian > 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar digunakan perhitungan NDR. Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar. Jika hasil NDR kurang dari 25 per 1000 maka dikatakan baik dan jika hasil NDR lebih dari 25 per 1000 maka dikatakan kurang baik.

$$\text{NDR} : \frac{\text{Jumlah Pasien Mati} > 48}{1000 \text{ Pasien Rumah Sakit Keluar}} \times 100\%$$

Untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar digunakan perhitungan GDR. 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. Jika hasil GDR kurang dari 45 per 1000 maka dikatakan baik dan jika hasil GDR lebih dari 45 per 1000 maka dikatakan kurang baik.

$$\text{GDR} : \frac{\text{Jumlah Pasien Mati} < 48}{1000 \text{ Pasien Rumah Sakit Keluar}} \times 100\%$$

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Beberapa perspektif yang termasuk dalam proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu organisasi. Ukuran dalam perspektif ini bisa dilihat dari tolak ukurnya yang dibagi menjadi beberapa, yaitu:

##### a. Retensi pegawai / Turn over pegawai

Retensi pegawai adalah jumlah pegawai tetap yang keluar dibandingkan dengan jumlah keseluruhan dari rumah sakit dalam 1 tahun. Retensi Karyawan dinilai baik bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

$$\text{Retensi Pegawai} : \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}}{\text{Jumlah Seluruh Pegawai}} \times 100\%$$

##### b. Pelatihan Karyawan

Peningkatan kualitas karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan ataupun seminar yang dapat dinilai baik apabila karyawan mengalami peningkatan maupun penurunan kinerja setelah dilaksanakannya pelatihan maupun seminar.

$$\text{Pelatihan Pegawai} : \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Pelatihan}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan}} \times 100\%$$

c. Kepuasan Karyawan

Karyawan sangat penting bagi perusahaan, begitu juga di rumah sakit. Karyawan memiliki peran langsung terhadap pasien sehingga kepuasan dari pasien dapat tercapai, maka perlulah dilakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan.

### 2.3.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Organisasi yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai pengukuran kinerja akan merasakan dampak positif atau keunggulan (Koesomowidjojo, 2017). Keunggulan tersebut antara lain:

1. Memperjelas dan mendeskripsikan visi dan strategi organisasi

Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) dalam organisasi sangat membantu dalam mempermudah menjelaskan visi dan strategi organisasi melalui empat perspektif yang mendorong organisasi untuk lebih fokus terhadap tujuan utama organisasi.

2. Komprehensif

*Balanced Scorecard* (BSC) dikatakan komprehensif karena tidak hanya mengukur kinerja organisasi berdasarkan perspektif keuangan saja namun juga mengutamakan tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

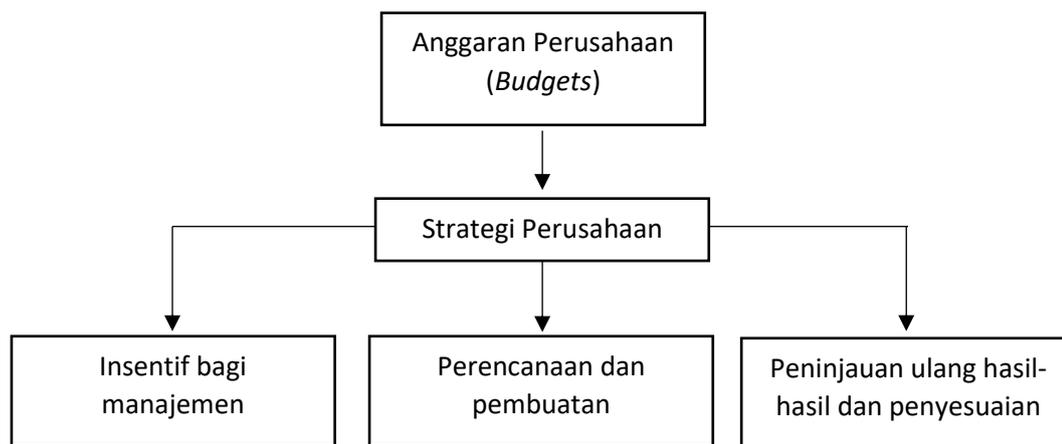
3. Koheren

*Balanced Scorecard* (BSC) memiliki hubungan sebab akibat antara sasaran strategis lainnya, hal ini dapat memberikan motivasi karyawan dalam mewujudkan sasaran strategis.

4. Terukur

Sasaran strategis yang terukur akan membantu dalam mencapai target. *Balanced Scorecard* (BSC) dapat mengukur sasaran-sasaran yang sulit sehingga lebih mudah untuk diaplikasikan.

Menurut Gaspersz (2013:479-480) Pada umumnya sistem manajemen tradisional, memfokuskan pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan atau eksekusi strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia, seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2.2. Hal ini berbeda dengan sistem kinerja manajemen kinerja *balanced scorecard* yang memfokuskan pada proses-proses manajemen strategi, sehingga strategi perusahaan melalui *balanced scorecard* diterjemahkan menjadi tindakan-tindakan yang terarah seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.3.



(Sumber : Gaspersz hal, 480)

Gambar 2.2 Sistem Manajemen Tradisional



(Sumber: Gaspersz hal,480)

Gambar 2.3 Sistem Manajemen Kinerja *Balanced Scorecard*

### 2.3.5. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja perusahaan adalah memotivasi seluruh personel perusahaan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan dalam mengimplementasikan strateginya. Pendekatan BSC sebagai alat pengukuran kinerja bagi perusahaan juga membantu perusahaan menerjemahkan strateginya kepada seluruh tingkatan dalam perusahaan. Fokus BSC yang lebih luas ini membawa bisnis ke dimensi strategis jangka panjang dengan tidak hanya melihat kinerja keuangan jangka pendek, tetapi juga bagaimana perusahaan akan memberikan hasil dan memeriksa “kesehatan strategis” keseluruhan dari perusahaan. Pendekatan BSC tidak hanya memberikan informasi dari empat perspektif yang berbeda, tetapi juga membatasi banyaknya pengukuran yang digunakan. Perusahaan biasanya terus

menambahkan pengukuran-pengukuran yang baru setiap kali seorang karyawan atau konsultan memberikan saran yang penting, namun BSC mendorong manajer untuk fokus pada beberapa ukuran yang paling kritis.

Laporan keuangan tidak dapat secara tepat menerapkan jenis pengukuran yang dibutuhkan perusahaan saat ini bahkan dalam sektor laba sekalipun. Layanan berkualitas tinggi, intelektualitas, karyawan yang terampil, layanan yang cepat dan andal, dan proses bisnis yang responsif, efisien, dan mudah beradaptasi adalah aset-aset tidak berwujud yang penting, tetapi tidak muncul pada neraca dan tidak mengingatkan karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat dengan nilai sebenarnya dari suatu perusahaan. Peran pendekatan BSC dalam hal ini adalah menekankan bahwa pengukuran keuangan dan nonkeuangan merupakan bagian dari sistem yang memberikan informasi kepada setiap bagian perusahaan. Pendekatan BSC merupakan keseimbangan antara ukuran eksternal pelanggan dan ukuran internal dari proses bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan juga harus dicapai antara ukuran kinerja masa lalu dan ukuran kinerja yang mendorong masa depan. Oleh karena itu, penggunaan BSC sebagai alat pengukuran kinerja memungkinkan sistem manajemen strategis dalam mengelola strategi jangka panjang. Bagian penting dari pendekatan BSC adalah umpan balik, di mana sebuah perusahaan dapat mengukur di mana ia berada dalam pengembangan strateginya dalam konteks kinerjanya saat ini dan kemungkinan lingkungan bisnis yang berubah. Informasi ini harus memungkinkan manajer puncak untuk menilai apakah perusahaan berada di jalur yang benar dan perubahan apa yang perlu dilakukan, jika ada.

## 2.4. Penelitian Terdahulu dan Kerangka Penelitian

### 2.4.1. Penelitian Terdahulu

Sebagai acuan penelitian yang akan peneliti lakukan, peneliti mengacu pada penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah hasil penelitian sejenis yang dapat dijadikan bahan kajian yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil
1	Shinta Kumala Prawitasari, 2022, Analisa Kinerja Organisasi Rumah Sakit Rujukan Covid-	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : Lap. Keuangan organisasi.</li> <li>• Pelanggan :</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif	Kinerja rumah sakit Lavalette yang merupakan rumah sakit rujukan COVID-19 diketahui

	19 Di Rumah Sakit Lavalette Dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .	Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	Customer satisfaction, customer profitabilitas dan pangsa pasar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses Bisnis Internal : Inovasi dan operasi.</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : Kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan.</li> </ul>	cross sectional.	sudah terapai dengan baik diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> meski terjadi banyak tantangan selama pandemi COVID-19.
2	Donie Setyawan, 2018, Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso.	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>  Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : konomis, efisiensi, dan efektifitas.</li> <li>• Pelanggan : tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy.</li> <li>• Proses Bisnis Internal : dimensi fasilitas, dimensi sumberdaya, dimensi proses.</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : dimensi</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu analisis data deskriptif dan kualitatif dengan metode analisis Interaktif Miles dan Hubberman	Kinerja dari Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> memuaskan, namun dalam kualitas pelayanan masih harus di tingkatkan.

			kemampuan dan dimensi motivasi.		
3	Rizky Zulfajri, 2022, Evaluasi Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2020 (Tinjauan <i>Balanced Scorecard</i> )	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>  Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : NPM, TATO, ROI dan ROE.</li> <li>• Pelanggan : Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan, Customer satisfaction.</li> <li>• Proses Bisnis Internal : BOR (Bed Occupancy Rate), AVLOS (Average Length of Stay), BTO (Bed Turn Over), TOI (Turn Over Interval), NDR (Net Death Rate) dan GDR (Gross Death Rate)</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : <i>Turnover</i> Pegawai, jumlah ketidakhadiran pegawai.</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu analisis data deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i> ; dalam perspektif keuangan kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah baik dengan indikator Net Profit Margin (NPM), Total Asset Turn Over (TATO), Return On Investment (ROI) dan Return On Equity (REO). Hal ini dipengaruhi oleh baiknya kinerja dalam tiga perspektif lain yaitu proses bisnis internal, pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan.
4	Leonardus Surya Rahmat Sumanto, 2018, Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Tolak Ukur	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : Rasio ekonomis, Rasio efisiensi,</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif	Perspektif keuangan RS St.Elisabeth Ganjuran tahun 2016, nilai rasio ekonomis 98,46%

	<p>Pengukuran Kinerja Pada RS Santa Elisabeth Ganjuran</p>	<p>Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja</p>	<p>Rasio efektivitas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggan : Pangsa pasar, Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan, Kepuasan pelanggan</li> <li>• Proses Bisnis Internal : Inovasi, Operasi</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : Produktivitas karyawan, Perputaran karyawan, Kepuasan karyawan</li> </ul>	<p>tergolong ekonomis, nilai rasio efektivitas 99,40% tergolong efektif, dan nilai rasio efisiensi 101,58% tergolong tidak efisien. Perspektif pelanggan, pada komponen pangsa pasar tidak dapat diolah karena data pendapatan RS tidak dapat ditemukan, komponen retensi pelanggan pasien rawat jalan tergolong baik, sedangkan retensi pasien IGD kurang. Perhitungan inovasi tidak dapat dilakukan karena data pendapatan jasa baru RS tidak tersedia, sedangkan pada komponen operasi yaitu TOI, BTR, GDR dan NDR sudah memenuhi standar ideal, sedangkan ALOS dan BOR belum memenuhi standar. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikatakan kurang untuk produktivitas</p>
--	--	---	--	---

					karyawan, perputaran karyawandinilai baik sebesar 0,04%, dan kepuasan karyawan tergolong baik dengan persentase 2,64%.
5	A. Salsya Nurmaulidia, 2021, Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2020	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>  Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : ROA, ROE, Perubahan pendapatan, Perubahan biaya</li> <li>• Pelanggan : Kepuasan pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan</li> <li>• Proses Bisnis Internal : proses inovasi dan Pembelajaran : kepuasan karyawan, retensi karyawan, pelatihan karyawan</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu observasional dengan desain deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan kinerja berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada kepuasan karyawan 85% tergolong baik, retensi karyawan 10,85% tergolong kurang, pelatihan karyawan meningkat tergolong baik. Persepektif proses bisnis internal pada proses inovasi tergolong baik, proses operasi terdiri dari ALOS 3 hari tergolong kurang, BOR 52% tergolong kurang, TOI 3 hari tergolong baik, BTO 58 kali tergolong kurang, GDR 15 pasien tergolong baik, dan NDR 11 pasien tergolong baik. Perspektif pelanggan pada

					kepuasan pelanggan 99% tergolong baik, retensi dan akuisisi pelanggan mengalami fluktuasi tergolong cukup. Perspektif keuangan pada perubahan pendapatan 23% tergolong baik, perubahan biaya 29% tergolong kurang, ROA 0,08% tergolong kurang, dan ROE 0,08% tergolong kurang.
6	Anita Asyrafunnisa, 2019, Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Dengan Pembobotan AHP (Studi Kasus Di Rumah Sakit X, Yogyakarta)	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>  Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan.</li> <li>• Pelanggan : Indikator pertumbuhan unit rawat jalan, pertumbuhan unit rawat inap dan kepuasan pasien.</li> <li>• Proses Bisnis Internal : Standar pelayanan Rumah Sakit BOR, ALOS, TOI dan BTO.</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan memadukan antara AHP dengan <i>balanced Scorecard</i> .	Hasil penelitian pada perspektif keuangan dari ketiga indikator yaitu profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan didapatkan ketiganya mencapai target perusahaan, pada perspektif pelanggan dari ketiga indikator yaitu indikator pertumbuhan unit rawat jalan, pertumbuhan unit rawat inap dan kepuasan pasien didapat hasil kurang dari target yang telah

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : Retensi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kinerja karyawan</li> </ul>		<p>ditentukan perusahaan, dari perspektif proses bisnis internal dengan indikator standar pelayanan Rumah Sakit BOR, ALOS, TOI dan BTO didapatkan hasil kurang dari standar pelayanan Rumah Sakit dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu dari indikator retensi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kinerja karyawan didapatkan hasil ketiganya mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan.</p>
7	Sri Amelia, 2019, <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukur Kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA. Hanafiah MS Batusangkar	<p>Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : Rasio ekonomi, efisiensi dan efektifitas</li> <li>• Pelanggan : Tingkat kepuasan</li> <li>• Proses Bisnis Internal : Proses inovasi, operasi dan layanan purna jual</li> </ul>	<p>Analisis data yang digunakan yaitu field research (Penelitian lapangan), dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif.</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa kinerja RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar di tinjau dari perspektif keuangan berdasarkan ketiga rasio yaitu: rasio ekonomi, efisiensi dan efektifitas menghasilkan kinerja yang baik.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : Pelatihan karyawan, retensi karyawan dan produktifitas karyawan.</li> </ul>		<p>Perspektif pelanggan menghasilkan kinerjanya baik. Hal ini ditinjau dari tingkat kepuasan pasien atau pelanggan yang berobat ke RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil hasil kinerja yang baik dilihat dari proses inovasi, operasi dan layanan purna jual telah memenuhi kriteria pada <i>balanced scorecard</i>. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan kinerja yang baik karena berhasil melaksanakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, pegawai dan medis karena sudah sesuai dengan target berdasarkan retensi pekerja dan produktifitas pekerja terhadap RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar</p>
--	--	--	---	--	---

					untuk melayani pasien yang pergi berobat.
8	Cynthia Rachmana, 2018, Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>  Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan.</li> <li>• Pelanggan : Indikator pertumbuhan unit rawat jalan, pertumbuhan unit rawat inap dan kepuasan pasien.</li> <li>• Proses Bisnis Internal : Standar pelayanan Rumah Sakit BOR, ALOS, TOI dan BTO.</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : Retensi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kinerja karyawan</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu field research (Penelitian lapangan), dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif.	Hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap cukup , sedangkan untuk perspektif lainnya dianggap sudah baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Bhayangkara Bengkulu.
9	Reski Saputra, 2020, Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bangkinang	Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i>  Variabel Dependen :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : ROA, ROE, Perubahan pendapatan, Perubahan biaya</li> <li>• Pelanggan :</li> </ul>	Analisis data yang digunakan yaitu analisis data deskriptif	Hasil penelitian ini adalah Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada RSUD Bangkinang

	<p>Dengan Pendekatan Balanced Scorecard</p>	<p>Pengukuran Kinerja</p>	<p>Kepuasan pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses Bisnis Internal : proses inovasi</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : kepuasan karyawan, retensi karyawan, pelatihan karyawan</li> </ul>	<p>dan kualitatif dengan metode analisis Interaktif Miles dan Hubberman</p>	<p>Provinsi Riau telah dilaksanakan dengan baik berdasarkan syarat dan ketentuan penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> untuk pengukuran suatu kinerja. Kinerja RSUD Bangkinang Provinsi Riau dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dengan perolehan masing- masing perspektif yaitu pada perspektif keuangan secara keseluruhan maka Perspektif keuangan di RSUD Bangkinang Provinsi Riau memperoleh skor 65.45% yang berarti baik. Berdasarkan penilaian persepsi variabel, tingkat akuisisi pelanggan. Tingkat dimana RSUD Bangkinang Provinsi Riau mampu menarik pelanggan baru adalah cukup baik.</p>
--	---	---------------------------	---	---	---

10	Riki Irawan, 2021, Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru	<p>Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : ROA, ROE, Perubahan pendapatan, Perubahan biaya</li> <li>• Pelanggan : Kepuasan pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan</li> <li>• Proses Bisnis Internal : proses inovasi</li> <li>• Pertumbuhan dan Pembelajaran : kepuasan karyawan, retensi karyawan, pelatihan karyawan</li> </ul>	<p>Analisis data yang digunakan yaitu field research (Penelitian lapangan), dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif</p>	<p>Hasil analisis data adalah sebagai berikut:</p> <p>Perspektif Keuangan rumah sakit dikategorikan ekonomis, rasio efisiensi dikategorikan efisien, dan rasio efektifitas dikategorikan efektif, Perspektif Pelanggan untuk kepuasan pelanggan tergolong tinggi sedangkan retensi dan akuisisi tergolong cukup baik, Perspektif Proses Bisnis Internal tergolong cukup baik, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kepuasan karyawan tergolong tinggi.</p>
11	Sari Wahyuli, 2022, Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorcard	<p>Variabel Independen : <i>Balanced Scorecard</i></p> <p>Variabel Dependen : Pengukuran Kinerja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keuangan : profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan.</li> <li>• Pelanggan : Indikator pertumbuhan unit rawat jalan, pertumbuhan unit rawat inap dan</li> </ul>	<p>Analisis data yang digunakan yaitu analisis data deskriptif dan kualitatif dengan metode analisis Interaktif Miles dan Hubberman</p>	<p>Hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa kinerja RSUD Dr. Achmad Mochtar Bukittinggi di tinjau dari perspektif keuangan menghasilkan kinerja yang</p>

			kepuasan pasien. • Proses Bisnis Internal : Standar pelayanan Rumah Sakit BOR, ALOS, TOI dan BTO. • Pertumbuhan dan Pembelajaran : Retensi karyawan, meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kinerja karyawan		cukup baik. Perspektif pelanggan menghasilkan kinerjanya yang cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil hasil kinerja yang cukup baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan kinerja yang cukup baik.
--	--	--	--	--	---

Sumber : Penelitian yang terkait (2023)

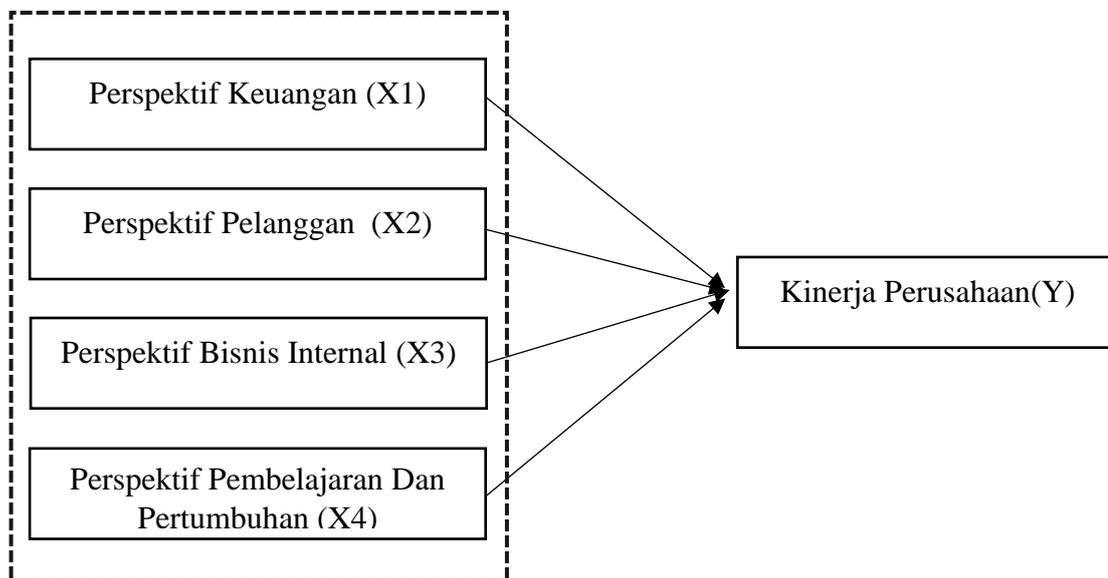
#### 2.4.2. Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan di atas. Untuk mencapai keberhasilan tujuan dan target suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini yang menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *balanced scorecard* yang diukur melalui empat perspektif.

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Bisnis Internal, mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan insfrastuktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.



Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitiannya ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan metode penelitian studi kasus pada RS Medika Dramaga. Penelitian deskriptif bertujuan untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Teknik penelitian yang digunakan yaitu analisis non statistik kuantitatif yang membahas tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran & pertumbuhan.

#### **3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Unit analisis yang digunakan adalah Rumah Sakit Medika Dramaga. Lokasi penelitian ini berada di Jl. Raya Dramaga No.KM. 7,3, RT.01/RW.06, Margajaya, Barat, Kota Bogor, Jawa Barat.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif dan data kuantitatif yang merupakan data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dari lokasi penelitian dengan pengelola RS Medika Dramaga. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumbernya/responden melalui kuesioner. Data sekunder adalah data dokumentasi (Sugiono, 2019). Dengan kata lain, data sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui studi kepustakaan berupa literatur dari buku, artikel, atau pun data internet.

Data kualitatif merupakan data yang berupa angka-angka. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan laba-rugi dan data karyawan untuk tahun 2019-2021. Sementara data kualitatif berupa gambaran umum atau sejarah singkat berdirinya RS Medika Dramaga.

### 3.4. Operasional Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Perspektif Keuangan	1. Laba Bersih 2. Penjualan	Profit Margin = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	Rasio
	1. Laba Bersih 2. Total Aset	ROI = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	<i>Tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan emphaty</i>	Ordinal
Perspektif Proses Bisnis Internal	BOR	BOR : $\frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah TT x Jumlah Hari Dalam Satu Periode}} \times 100\%$	Rasio
	AvLOS	AvLOS : $\frac{\text{Jumlah lama dirawat}}{\text{Jumlah Pasien keluar (hidup+meninggal)}}$	
	BTO	BTO : $\frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup + Meninggal)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}}$	
	TOI	TOI : $\frac{(\text{Jumlah TT x Hari}) - \text{Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 100\%$	
	NDR	NDR : $\frac{\text{Jumlah Pasien Meninggal} > 48}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 1000$	
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	Retensi Karyawan	Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah Seluruh Pegawai}}{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}} \times 100\%$	Rasio / Ordinal
	Pelatihan Karyawan	Pelatihan = $\frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Pelatihan}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan}} \times 100\%$	
	Kepuasan Karyawan	Gaji, <i>supervise</i> , penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja	

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti membutuhkan data-data seperti data primer dan data sekunder. Oleh sebab itu, peneliti akan menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data, yaitu studi lapangan yang didalamnya terdiri dari wawancara, observasi, kemudian yang berikutnya adalah studi pustaka dengan melihat referensi yang berkaitan.

#### 1. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan studi yang diperoleh dengan membaca buku-buku, laporan-laporan skripsi, jurnal-jurnal, dan lain sebagainya untuk menunjang dan membantu dalam menyelesaikan masalah yang diteliti.

#### 2. Studi Lapangan

Metode pengumpulan data dengan studi lapangan dilakukan secara langsung di lapangan atau lokasi penelitian dengan mengadakan pengamatan secara langsung dan pengambilan data terhadap objek penelitian. Studi lapangan dilakukan dengan beberapa kegiatan antara lain:

##### a. Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data di mana peneliti mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang diteliti, baik dalam situasi buatan yang secara khusus diadakan (laboratorium) maupun dalam situasi alamiah atau sebenarnya.

Observasi dilakukan di RS Medika Dramaga dengan mengambil data-data yang diperlukan seperti data keuangan untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif finansial, data rancangan bisnis kedepan dari manajer atau karyawan RS Medika Dramaga untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif proses bisnis internal, serta data organisasi RS Medika Dramaga serta informasi terkait untuk mengukur kinerja melalui pendekatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

##### b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan Tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan sumber data. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan secara langsung kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses bisnis perusahaan seperti wawancara kepada manajer dan karyawan perusahaan.

c. Kuesioner

Dalam metode kuesioner ini, dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang berupa tulisan dan ditunjukkan kepada responden yang menjadi sampel dari RS Medika Dramaga sehingga mendapatkan data diperlukan. Pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban.

### 3.6. Metode Analisis Data

Teknik analisa data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti.

#### 1. Perspektif Keuangan

*Balanced Scorecard* tetap menggunakan perpektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekwensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Sipayung, 2009).

Perspektif keuangan merupakan salah satu aspek financial yang harus diukur untuk mengetahui hasil dari tindakan ekonomi yang telah dilakukan. Perspektif keuangan ditujukan untuk menilai tingkat pencapaian target pendapatan atau profit Rumah Sakit Medika Dramaga dengan menggunakan ratio keuangan. Indikator keuangan berdasarkan Pedoman RKAP Rumah Sakit Perjan, Direktorat Jendral Pelayanan Medik Dep. Kes RI tahun 2002:

##### A. Profit Margin

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam menghasilkan laba bersih dari kegiatan operasi pokok bagi rumah sakit.

$$\text{Profit Margin} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel 3.2 Indikator Profit Margin

Hasil	Kategori
< 20 %	Kurang Baik
> 20 %	Baik

Sumber : Depkes RI

##### B. Return On Investment

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset tertentu.

$$\text{ROI} : \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 3.3 Indikator Return On Investment

Hasil	Kategori
< 7%	Kurang Baik
> 7%	Baik

Sumber : Depkes RI

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. (Sipayung, 2009).

Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*costomer value*).

### a. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan

1) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kualitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang akan dirumuskan oleh Sugiyono, sebagai berikut :

$\text{IKK} = \text{PP}$

Dimana :

IKK = Indeks Kepuasan karyawan

PP = Perceived Performance

- 3) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala : a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas. Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono, sebagai berikut :

$$I_{kmaks} = R \times PP \times E_{xmaks}$$

$$I_{Kmin} = R \times PP \times E_{xmin}$$

$$\text{Interaval} = (I_{kmaks} - I_{Kmin}) : 5$$

Dengan keterangan :

$$PP = \text{Banyaknya item pertanyaan}$$

$$R = \text{Jumlah responden}$$

$$E_{Xmin} = \text{Skor minimal yang bisa diberikan}$$

$$E_{Xmaks} = \text{Skor maksimal yang bisa diberikan}$$

- 4) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk; memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. (Sipayung, 2009)

Perspektif bisnis internal dapat diukur dengan standar pengukuran menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011:

Cara Ukur :

- a) BOR adalah presentase 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 antara 60-85%.

$$\text{BOR} : \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah TT x Jumlah Hari Dalam Satu Periode}} \times 100\%$$

Tabel 3.4 Indikator BOR

Hasil	Kategori
< 60%	Kurang Baik
60 % - 85%	Baik
> 85%	Sangat Baik

Sumber: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/  
Menkes/Per/VII/2011

- b) AvLOS 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 AvLOS yang ideal antara 6-9 hari.

$$\text{AvLOS} : \frac{\text{Jumlah lama dirawat}}{\text{Jumlah Pasien keluar (hidup+meninggal)}}$$

Tabel 3.5 Indikator AvLOS

Hasil	Kategori
< 6	Kurang Baik
6 – 9	Baik
> 9	Sangat Baik

Sumber: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/  
Menkes/Per/VII/2011

- c) BTO menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai. Secara umum nilai BTO yang ideal antara 40-50 kali.

$$\text{BTO} : \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup + Meninggal)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}}$$

Tabel 3.6 Indikator BTO

Hasil	Kategori
< 40	Kurang Baik
40 – 50	Baik
> 50	Sangat Baik

Sumber: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/  
Menkes/Per/VII/2011

- d) 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.

$$\text{TOI} : \frac{(\text{Jumlah TT} \times \text{Hari}) - \text{Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 100\%$$

Tabel 3.7 Indikator TOI

Hasil	Kategori
> 3	Kurang Baik
1 – 3	Baik
< 1	Sangat Baik

Sumber: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011

- e) NDR digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian > 48 jam setelah dirawat untuk tiap-taip 1000 pasien keluar. Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar.

$$\text{NDR} : \frac{\text{Jumlah Pasien Meninggal} > 48}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 1000$$

Tabel 3.8 Indikator NDR

Hasil	Kategori
> 25% atau 0,25%	Kurang Baik
< 25% atau 0.25%	Baik

Sumber: Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ke empat dari Balanced Scorecard yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Sipayung, 2009).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan alat ukur sebagai berikut:

- a. Retensi pegawai/Turn over pegawai adalah jumlah pegawai tetap Rumah Sakit Mendika Dramaga keluar dibandingkan dengan jumlah keseluruhan dari rumah sakit dalam 1 tahun. Sumber Suprpto (2012).

Cara ukur : data bagian kepegawaian dengan rumus :

$$\text{Retensi Pegawai} : \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}}{\text{Jumlah Seluruh Pegawai}} \times 100\%$$

Tabel 3.9 Indikator Retensi Pegawai

Hasil	Kategori
> 10 %	Kurang Baik
10 % – 5 %	Baik
< 5 %	Sangat Baik

Sumber: Suprpto 2012

- b. Pelatihan Karyawan

Peningkatan kualitas karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan ataupun seminar yang dapat dinilai baik apabila karyawan mengalami peningkatan maupun penurunan kinerja setelah dilaksanakannya pelatihan maupun seminar.

Cara ukur : data sekunder dari bagian kepegawaian

$$\text{Pelatihan Pegawai} : \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Pelatihan}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan}} \times 100\%$$

Tabel 3.10 Indikator Pelatihan Pegawai

Hasil	Kategori
< 50 %	Kurang Baik
50 % – 75 %	Baik
> 75 %	Sangat Baik

Sumber: Suprpto 2012

c. Kepuasan Karyawan

Pengukuran kinerja untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktifitas, data tangkap, mutu dalam layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

1. Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kualitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

2. Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang akan dirumuskan oleh Sugiyono, sebagai berikut :

$IKK = PP$

Dimana :

$IKK =$  Indeks Kepuasan karyawan

$PP =$  Perceived Performance

3. Setelah diketahui  $IKK$  dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala : a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas. Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono, sebagai berikut :

$Ikmaks = PP \times R \times Exmaks$

$IKmin = PP \times R \times Exmin$

Interaval =  $(Ikmaks - IKmin) : 5$

Dengan keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EXmin = Skor minimal yang bisa diberikan

EXmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

4. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat RS. Medika Dramaga**

Rumah Sakit Medika Dramaga yang berkedudukan di Kota Bogor, yang anggaran dasarnya tertuang dalam Akta Pendirian dengan Akta Notaris, tertanggal 1 Oktober 2010 Nomor 3 Peletakan batu pertama pembangunan RS. Medika Dramaga (RSMD) pada tanggal 11 Agustus 2011. Pada tanggal 10 November 2012 adalah awal dari Operasional RS. Medika Dramaga, yang kemudian menjadi HARI ULANG TAHUN RSMD.

Rumah Sakit Medika Dramaga berdiri diatas lahan seluas 5.210m<sup>2</sup> dengan No. Sertifikat Tanah/HGB : 10.09.05.04.3.00428 Luas Bangunan RS. Medika Dramaga adalah 3.804,92m<sup>2</sup> dengan IMB No. 645.3.735.BPPTPM.VI/2011 yang beralamat di Jalan Raya Dramaga KM 7,3 Kelurahan Margajaya, Kecamatan Bogor Barat, Kota Bogor.

Klasifikasi Rumah Sakit Medika Dramaga adalah tipe C dengan kapasitas tempat tidur 105 TT dengan visi menjadi rumah sakit dengan pelayanan terbaik, terjangkau dan terpercaya di Bogor dan sekitarnya. Sejak mulai berdirinya, RS. Medika Dramaga telah berkomitmen untuk mengutamakan keselamatan dan memberikan pelayanan yang bersahabat kepada masyarakat berdasarkan kejujuran dan profesionalisme.

##### **4.1.2. Visi dan Misi RS. Medika Dramaga**

Adapun visi dan misi dari Rumah Sakit Medika Dramaga yaitu sebagai berikut :

a. Visi

Rumah Sakit Medika Dramaga ingin mewujudkan rumah sakit yang bermutu dan mengutamakan budaya keselamatan.

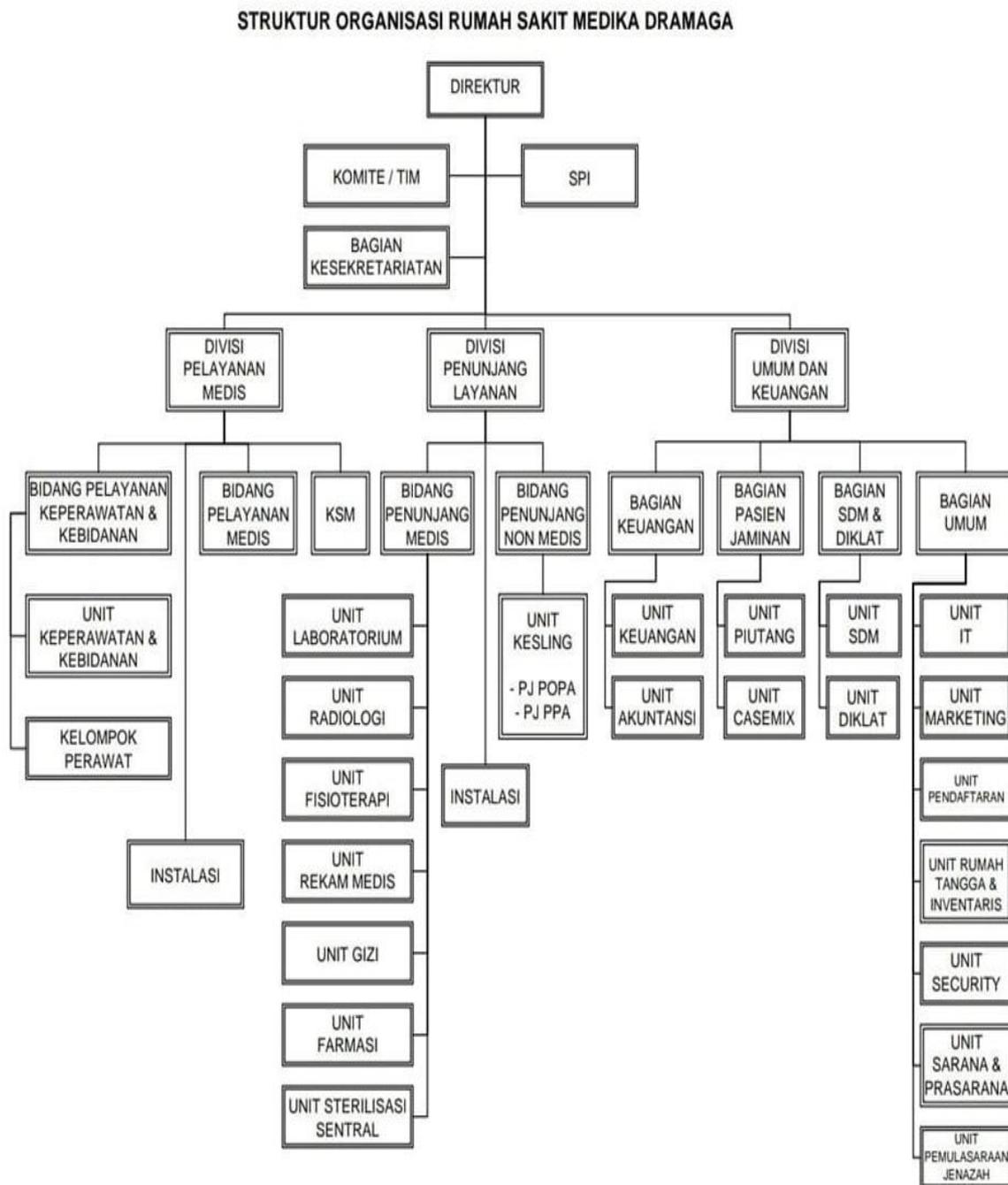
b. Misi

Adapun misi dari RS Medika Dramaga yaitu :

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu dengan mengutamakan keselamatan pasien.
2. Meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan.
3. Melengkapi sarana dan prasarana sesuai standar dengan perkembangan ilmu serta teknologi terkini.
4. Membangun SDM yang kompeten, profesional dan berorientasi pada pelayanan prima.

**4.1.3. Struktur Organisasi RS. Medika Dramaga**

Struktur Organisasi Rumah Sakit Medika Dramaga adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Rumah Sakit Medika Dramaga

## 4.2. Pembahasan & Interpretasi Hasil Penelitian

### 4.2.1. Perspektif Keuangan

Sasaran dari perspektif keuangan adalah memenuhi harapan dari shareholder salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga profit dapat meningkat dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas daripada layanan jasa dari perusahaan. Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tahun 2019 sampai dengan tahun 2022. Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan RS Medika Dramaga sebagai berikut:

#### A. Profit Margin

*Profit Margin* adalah rasio yang mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan yang totalnya akan dikali 100%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan RS. Medika Dramaga dapat dihitung *Profit Margin* sebagai berikut:

Tabel 4.1 *Profit Margin* RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Penjualan (Rp)	Profit Margin
	A	B	c = a:b
2019	20.803.692.903	90.498.849.767	22,89%
2020	19.272.369.700	95.718.324.492	20,13%
2021	22.055.435.837	105.409.126.164	20,92%
2022	23.644.634.759	108.107.649.488	21,87%

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa laba bersih dari tahun 2019 sampai dengan 2022 mengalami fluktuasi namun penjualan mengalami peningkatan, nilai Profit Margin pada tahun 2019 adalah 22,89%, turun sebesar 2,76% menjadi 20,13% ditahun 2020. Namun ditahun 2021 terjadi kenaikan sebesar 0,79% menjadi 20,92% dan ditahun 2022 mengalami kenaikan kembali sebesar 0,95% menjadi 21,87%. Nilai Profit Margin yang mengalami penurunan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang kurang baik dan kegiatan operasi perusahaan semakin kurang efisien. Hal ini akan merugikan rumah sakit karena akan sulit memperluas usahanya dan prestasi rumah sakit juga dapat menurun dimasa yang akan datang.

Jadi menurunnya nilai Profit Margin yang merupakan salah satu indikator kinerja perusahaan mampu menunjukkan bahwa kondisi perusahaan yang kurang stabil karena adanya perubahan yang fluktuatif dengan kecenderungan menurun dari tahun ke tahun. Hal itu dapat memberikan penilaian bahwa perusahaan belum mampu menekan beban-beban yang ada untuk pencapaian laba yang optimal. Dengan kata lain, efisiensi biaya dalam upaya pencapaian laba optimal belum bisa terlaksana dengan baik.

### **B. Return On Investment (ROI)**

*Return On Investment* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam seluruh aset untuk menghasilkan laba bersih. Apabila hasil ROI mengalami peningkatan bisa dikatakan baik, dinilai cukup apabila konstan, dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan RS. Medika Dramaga dapat dihitung *Return On Investment* sebagai berikut:

Tabel 4.2 *Return On Investment RS. Medika Dramaga Tahun 2019-2022*

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aset (Rp)	ROI
	A	B	c = a:b
2019	20.803.692.903	140.136.634.998	14,84%
2020	19.272.369.700	141.518.760.555	13,61%
2021	22.055.435.837	143.305.362.196	15,39%
2022	23.644.634.759	144.360.933.220	16,37%

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Dari tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa ROI rumah sakit pada tahun 2019 adalah 14,84%, turun sebesar 1,23% menjadi 13,61% pada tahun 2020. Namun di tahun 2021 terjadi kenaikan kembali 1,78% menjadi 15,39% dan ditahun 2022 terjadi kenaikan 0,98% menjadi 16,37%. Kenaikan yang terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah laba bersih dan total aset yang digunakan dalam kegiatan rumah sakit sedangkan penurunan yang terjadi di tahun 2020 disebabkan oleh laba bersih rumah sakit mengalami penurunan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan RS Medika Dramaga jika diukur dengan menggunakan indikator ROI menunjukkan hasil yang baik. Karena semakin tinggi nilai ROI maka semakin baik pula kinerjanya, walaupun terjadi penurunan pada tahun 2020.

#### 4.2.2. Perspektif Pelanggan

Hasil aspek pelanggan melalui kuisioner yang diajukan kepada pengguna jasa layanan (pasien) yang berjumlah 65 kuisioner dan terdiri dari 7 pertanyaan. Dari data tersebut dapat ditentukan indeks kepuasan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 7 \times 65 \times 5 \\ &= 2275 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 7 \times 65 \times 1 \\ &= 455 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Ikmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (2275 - 455) : 5 \\ &= 364 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EXmin = Skor minimal yang bisa diberikan

EXmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Dari interval tersebut maka indeks kepuasan pasien yaitu:

- a. 455 – 819 → dikategorikan sangat tidak puas
- b. 820 – 1184 → dikategorikan tidak puas
- c. 1185 – 1549 → dikategorikan cukup
- d. 1550 – 1914 → dikategorikan puas
- e. 1915 – 2279 → dikategorikan sangat puas

Tabel 4.3 Data Olahan Kepuasan Pelanggan

No	Uraian Pertanyaan	Skor					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1	Kesesuaian besarnya biaya yang dibayar sesuai dengan pelayanan yang didapatkan	6	47	10	1	1	251
2	Pihak rumah sakit memberikan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan akurat	17	39	9	-	-	268
3	Rumah sakit memiliki sarana dan prasarana yang memadai	15	38	10	2	-	261
4	Rumah sakit memiliki sistem dan prosedur pelayanan yang jelas	12	43	9	1	-	261

5	Ruangan perawatan bersih dan nyaman	18	39	8	-	-	270
6	Pihak manajemen tanggap terhadap keluhan atas pelayanan yang diberikan	11	40	12	1	1	254
7	Petugas medis ramah dan terampil	19	40	5	1	-	272
<b>Total</b>							<b>1837</b>

(Sumber: Data Diolah 2023)

Dari hasil kuisisioner mengenai tingkat kepuasan pelanggan (pasien) terhadap layanan jasa yang diberikan RS Medika Dramaga memiliki indeks sebesar 1837 dan masuk dalam interval 1550 – 1914 yang berada pada kategori “puas”.

Hasil ini menunjukkan bahwa rumah sakit selama ini mampu memberikan citra yang baik di mata masyarakat sehingga masyarakat merasa nyaman dan berfikir positif dengan pelayanan yang diberikan oleh RS Medika Dramaga.

#### 4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal diukur dari peningkatan pemanfaatan fasilitas pelayanan dengan rasio BOR (Bed Occupancy Ratio), AvLOS (Average Length of Stay), BTO (Bed Turn Over), TOI (Turn Over Internal), NDR (Net Death Rate).

Tabel 4.4 Indikator Data RS. Medika Dramaga

Indikator	2019	2020	2021	2022
Hari Perawatan (Hari)	22967	15160	19290	22818
Lama Rawat (Hari)	18775	16052	21644	16821
Pasien Keluar Hidup (orang)	8370	5604	5319	7072
Pasien Keluar Meninggal (orang)	151	141	132	144
Tempat Tidur (kasur)	92	102	105	105
Pasien Keluar Meninggal > 48 (orang)	57	38	45	68

(Sumber: Data Diolah 2023)

Tabel 4.5 Data Olahan Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator	Ideal	2019	2020	2021	2022	Rata-rata	Kategori
BOR (%)	60-85	68,39	40,60	50,33	59,53	54,71	Kurang Baik
AvLOS (hari)	6-9	2,20	2,79	3,97	2,33	2,82	Kurang Baik
BTO (kali)	40-50	92,61	56,32	51,91	68,72	67,39	Sangat Baik
TOI (hari)	1-3	1,24	3,38	3,49	2,14	2,68	Baik
NDR (orang)	< 25	6.68	6,61	8,25	9,42	7,74	Baik

(Sumber: Data Diolah 2023)

#### A. *Bed Occupancy Rate* (BOR)

BOR adalah presentase 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 antara 60-85%.

Tabel 4.6 *Bed Occupancy Rate* RS. Medika Dramaga

Tahun	TT yang terpakai	TT 1 periode	BOR
	A	B	c = a:b
2019	22967	33580	68,39
2020	15160	37332	40,60
2021	19290	38325	50,33
2022	22818	38325	59,53
<b>Rata-rata</b>			<b>54,71</b>

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{BOR} : \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah TT x Jumlah Hari Dalam Satu Periode}} \times 100\%$$

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai BOR dengan rata-rata pemakaian tempat tidur dalam kurun waktu 4 tahun terakhir yakni 54,71. Data menunjukkan adanya penurunan dari tahun 2019 ke tahun tahun berikutnya. Rata-rata BOR menunjukkan kurang dari batas nilai ideal sehingga dikategorikan “kurang baik”.

### B. Average Length of Stay (AvLOS)

AvLOS 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 AvLOS yang ideal antara 6-9 hari.

Tabel 4.7 *Average Length of Stay* RS. Medika Dramaga

Tahun	Lama dirawat	Pasien Keluar	Avlos
	A	B	c = a:b
2019	18775	8521	2,20
2020	16052	5745	2,79
2021	21644	5451	3,97
2022	16821	7216	2,33
<b>Rata-rata</b>			<b>2,82</b>

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{AvLOS} : \frac{\text{Jumlah lama dirawat}}{\text{Jumlah Pasien keluar (hidup+meninggal)}}$$

Rata-rata lamanya perawatan pasien tahun 2019 - 2022 adalah 2,82 hari. Terjadi kenaikan AvLOS dari tahun 2019-2021 dan mengalami penurunan di tahun 2022, tetapi tidak signifikan. Oleh sebab itu walaupun nilai persentase AvLOS mengalami kenaikan selama 3 tahun tapi hasil rata-rata menunjukkan kurang dari batas nilai ideal sehingga dikategorikan “kurang baik”.

### C. Bed Turn Over (BTO)

Indikator Bed Turn over Ratio (BTO) bertujuan untuk mengukur peningkatan Bed Turnover Ratio (BTO), yang diukur dengan perbandingan antara jumlah pasien yang keluar dengan tempat tidur yang siap pakai. Secara umum nilai BTO yang ideal antara 40-50 kali.

Tabel 4.8 *Bed Turn Over* RS. Medika Dramaga

Tahun	Pasien Keluar	Tempat Tidur	BTO
	A	B	c = a:b
2019	8521	92	92,61
2020	5745	102	56,32
2021	5451	105	51,91
2022	7216	105	68,72
<b>Rata-rata</b>			<b>67,39</b>

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{BTO} : \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup + Meninggal)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}}$$

Nilai rata-rata BTO dalam tahun 2019-2022 sebanyak 67,39 kali, terjadi penurunan dari tahun 2019-2021, walaupun nilai persentase BTO mengalami penurunan selama 3 tahun. Nilai rata-rata melampaui nilai ideal maka BTO dikategorikan “sangat baik”.

#### **D. Turn Over Internal (TOI)**

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.

Tabel 4.9 *Turn Over Internal* RS. Medika Dramaga

Tahun	(TT x Hari)- Perawatan RS	Pasien Keluar (orang)	TOI
	A	B	c = a:b
2019	(33580 – 22967)	8521	1,24
2020	(37332 – 15160)	5745	3,85
2021	(38325 – 19290)	5451	3,49
2022	(38325 – 22818)	7216	2,14
<b>Rata-rata</b>			<b>2,68</b>

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{TOI} : \frac{(\text{Jumlah TT x Hari}) - \text{Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 100\%$$

Nilai rata-rata TOI dari tahun 2019-2022 adalah 2,68 hari. Walaupun mengalami fluktuasi yaitu terjadi kenaikan pada tahun 2020 dan mengalami penurunan di tahun-tahun berikutnya tapi hasil rata-rata masuk dalam nilai ideal. Dari diatas dapat dilihat bahwa TOI dapat dikategorikan “baik”.

#### **E. Net Death Rate (NDR)**

Indikator Net Death Rate (NDR) bertujuan untuk mengukur penurunan jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat di rumah sakit tersebut, yang diukur dengan membandingkan antara jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat di rumah sakit selama lebih 48 jam dengan tiap-tiap 1000 pasien yang keluar dari rumah sakit.

Tabel 4.10 *Net Death Rate* RS. Medika Dramaga

Tahun	Pasien Meninggal > 48 (orang)	Pasien Keluar (orang)	NDR
	A	B	c = a:b
2019	57	8521	6,68
2020	38	5745	6,61
2021	45	5451	8,25
2022	68	7216	9,42

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{NDR} : \frac{\text{Jumlah Pasien Meninggal} > 48}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Meninggal)}} \times 1000$$

Dari data diatas kematian diatas 48 jam setelah di rawat untuk tiap-tiap 1000 orang penderita keluar yang di hasilkan pada tahun 2019–2022 mengalami kenaikan dengan nilai rata-rata 9,42. Data diatas menunjukkan bahwa NDR tidak melampaui nilai ideal sehingga hasilnya di kategorikan “baik”.

#### 4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mencoba melihat bagaimana upaya suatu organisasi untuk menjaga *intangible asset* yang dimiliki yakni karyawan. Pengembangan atas kemampuan dan kenyamanan kerja dari pegawai/karyawan menjadi poin penting dalam pembahasan perspektif ini. Selain itu, perbaikan dalam sistem informasi menjadi isu yang penting dinilai dalam perspektif ini.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif balance scorecard lainnya dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

##### A. Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan bertujuan untuk mengukur penurunan jumlah karyawan yang keluar, yang diukur dengan membandingkan antara jumlah karyawan keluar dengan total karyawan.

Tabel 4.11 Retensi Karyawan RS. Medika Dramaga

Tahun	Pegawai Keluar	Total Karyawan	Retensi Karyawan
	A	B	c = a:b
2019	30	495	6,06%

2020	38	493	7,71%
2021	29	486	5,96%
2022	37	489	7,56%

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}}{\text{Jumlah Seluruh Pegawai}} \times 100\%$$

Berdasarkan data dan hasil perhitungan pada table 4.11 di atas, dapat dilihat bahwa nilai retensi karyawan dari tahun 2019-2022 mengalami *fluktuasi*, nilai retensi karyawan pada tahun 2019 adalah 6,06% naik sebesar 1,65% menjadi 7,71% ditahun 2020. Namun ditahun 2021 mengalami penurunan sebesar 1,75% menjadi 5,96% dan terjadi kenaikan kembali sebesar 1,60% menjadi 7,56%. Hal ini berarti bahwa kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan dapat dikategorikan berhasil. Hal itu dikarenakan jumlah karyawan yang keluar bekerja baik karena pensiun, meninggal, atau habis kontrak mengalami penurunan.

## B. Pelatihan Karyawan

Pelatihan ditujukan kepada karyawan/pegawai untuk meningkatkan profesionalisme dalam melakukan tanggung jawab sehingga memperlancar tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mengetahui peningkatan ataupun penurunan dari pelatihan karyawan ini maka peneliti membandingkan total pegawai yang mengikuti pelatihan dengan jumlah karyawan di tiap tahunnya.

Tabel 4.12 Data Pelatihan Karyawan

Keterangan	2019	2020	2021	2022
Tenaga Medis	195	195	205	209
Tenaga Penunjang Medis	183	185	185	199
Tenaga Non Medis	49	55	51	38
Total	427	435	441	446

Tabel 4.13 Pelatihan Karyawan RS. Medika Dramaga

Tahun	Pegawai Pelatihan	Total Karyawan	Pelatihan Karyawan
	A	B	C = A:B
2019	427	495	86,26%
2020	435	493	87,87%
2021	441	486	89,09%
2022	446	489	90,10%

(Sumber: Data Diolah 2023)

$$\text{Pelatihan Pegawai} : \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Pelatihan}}{\text{Jumlah Seluruh Karyawan}} \times 100\%$$

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pelatihan karyawan RS. Medika Dramaga pada tahun 2019 – 2022 terus mengalami peningkatan maka hasilnya dapat dikategorikan “sangat baik”.

Hal ini sejalan dengan misi RS. Medika Dramaga pada point ke 4 “membangun SDM yang kompeten, profesional dan berorientasi pada pelayanan prima”.

### C. Kepuasan Karyawan

Pelatihan ditujukan kepada karyawan/pegawai untuk meningkatkan profesionalisme dalam melakukan tanggung jawab sehingga memperlancar tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mengetahui peningkatan ataupun penurunan dari pelatihan karyawan ini maka peneliti membandingkan total pegawai yang mengikuti pelatihan dengan jumlah karyawan di tiap tahunnya.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan/pegawai maka dilakukan penyebaran kuisioner kepada pihak terkait dalam hal ini pegawai RS Medila Dramaga. Jumlah kuisioner yang dibagikan sebanyak 65 dan terdiri dari 7 pertanyaan.

Untuk menentukan tingkat kepuasan maka digunakan skala interval, dimana indeks kepuasan minimal dan maksimalnya ditentukan terlebih dahulu. Dari data tersebut dapat ditentukan indeks kepuasan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Ikmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmaks} \\ &= 7 \times 65 \times 5 \\ &= 2275 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 7 \times 65 \times 1 \\ &= 455 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{Ikmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ &= (2275 - 455) : 5 \\ &= 364 \end{aligned}$$

Keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EXmin = Skor minimal yang bisa diberikan

EXmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

Dari interval tersebut maka indeks kepuasan pasien yaitu:

- a. 455 – 819 → dikategorikan sangat tidak puas
- b. 820 – 1184 → dikategorikan tidak puas

- c. 1185 – 1549 → dikategorikan cukup
- d. 1550 – 1914 → dikategorikan puas
- e. 1915 – 2279 → dikategorikan sangat puas

Tabel 4.14 Data Olahan Kepuasan Karyawan

No	Uraian Pertanyaan	Skor					Jumlah
		5	4	3	2	1	
1	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan jam kerja	7	27	27	1	3	229
2	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan sesuai dengan jabatan.	3	31	28	3	-	229
3	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.	6	34	21	3	1	236
4	Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan penting	2	17	34	11	1	203
5	Pegawai diberi kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja kepada pegawai untuk peningkatan mutu dan kualitas SDM.	5	32	23	4	1	231
6	Suasana kerja di rumah sakit kondusif.	5	32	23	5	-	232
7	Manajemen rumah sakit transparan	1	13	34	13	4	189
<b>Total</b>							<b>1549</b>

Dari hasil kuisisioner mengenai tingkat kepuasan karyawan terhadap pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada RS. Medika Dramaga memiliki hasil indeks sebesar 1549. Hasil ini masuk dalam interval 1185 – 1549 dan berada dikategori “cukup”.

Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada karyawan RS. Medika Dramaga sudah terpenuhi tetapi masih harus ditingkatkan guna memantapkan keterampilan dan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

#### 4.2.5. Rangkuman hasil *Balanced Scorecard* RS. Medika Dramaga

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 4.15 Hasil Penilaian *Balanced Scorecard* RS. Medika Dramaga

Perspektif	Indikator	Realisasi	Standar	Kategori
Keuangan	<i>Profit Margin</i>	21,45%	20%	Baik
	<i>Return On Invesmen</i>	15,05%	7%	Baik
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1837		Baik
Proses Bisnis Internal	BOR	54,71%	60%	Kurang Baik
	Avlos	2,82	6	Kurang Baik
	BTO	67,39	40	Baik
	TOI	2,68	1	Baik
	NDR	7,74	< 25	Baik
Pembelajaran dan pertumbuhan	Retensi Karyawan	6,82%	10%	Baik
	Pelatihan Karyawan	88,33%	50%	Baik
	Kepuasan Karyawan	1549		Baik

(Sumber: Data Diolah 2023)

Dari total 11 (sebelas) tolak ukur yang digunakan, terdapat 9 (sembilan) tolak ukur yang memenuhi atau mencapai standar/target yang ditetapkan, sedangkan 2 (dua) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh RS. Medika Dramaga adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \\
 &= \frac{9}{11} \times 100\% \\
 &= 0,81\%
 \end{aligned}$$

Pada perspektif keuangan yang terdiri dari *profit margin* dan *Return On Invesment* menunjukkan penilaian baik. Pada rasio *profit margin* dan *Return On Invesment* patut diperhatikan oleh manajemen rumah sakit dengan menerapkan

strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai pada *profit margin* dan *Return On Investment* dari perspektif keuangan ini dimasa yang akan datang.

Hasil penilaian kinerja perspektif pelanggan dalam kurun waktu empat tahun menunjukkan hasil yang baik, dimana terus mengalami peningkatan dan memiliki 1837 point dan indeks kepuasan pasien berada dalam interval 1550–1914 dan berkategori baik.

Hasil penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal dimana rata-rata nilai pada setiap indikator-indikator menghasilkan kategori baik.

Hasil penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kurun waktu empat tahun berkategori baik dimana tingkat kepuasan karyawan memiliki 1549 point dan berada pada interval 1185 – 1549 yang berkategori cukup. Retensi karyawan dan pelatihan karyawan dalam perspektif ini mengalami peningkatan sehingga di kategorikan baik.

Berdasarkan indikator-indikator kinerja sebagaimana tertuang dalam SKEP Dirkesad No SKEP/448/VII/2004 tanggal 26 Juli 2004 tentang Pedoman Pengukuran Kinerja Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit. Interpretasi dari nilai pencapaian kinerja berdasarkan perhitungan seluruh aspek dengan bobot masing-masing, dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4.16 Indikator Nilai Pencapaian Kinerja

No	Nilai Total Pencapaian	Interpretasi
1	86 % - 100%	Sangat Baik
2	71 % - 85 %	Baik
3	55 % - 70 %	Cukup
4	< 55 %	Kurang Baik

Sumber: SKEP Dirkesad No SKEP/448/VII/2004

Total skor pada ke empat perspektif yaitu 8 sedangkan indikator penilaian berjumlah 11, sehingga rata-rata skor adalah  $9/11 = 0,81\%$  masuk dalam kategori kinerja “baik”.

Dengan demikian peniaian kinerja RS. Medika Dramaga berdasarkan perspektif Balanced Scorecard menghasilkan kinerja yang “baik”.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan data yang di peroleh dari RS. Medika Dramaga dan di analisis maka dapat disimpulkan bahwa :

##### **1. Perspektif Keuangan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian kinerja keuangan pada *profit margin* dan *Return On Investment* menunjukkan nilai “baik”. Walaupun *profit margin* dan *Return On Investment* mengalami penurunan pada tahun berjalan, jika rumah sakit ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh, karena walaupun nilai *profit margin* dan *Return On Investment* pada perspektif tergolong baik namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibanding tahun sebelumnya.

##### **2. Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa capaian kinerja perspektif pelanggan yang dihasilkan di tahun 2013-2016 dalam hal kepuasan pasien melalui penyebaran kuisioner menggambarkan hasil yang baik.

##### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja proses bisnis internal yang dihasilkan di tahun 2019-2022 menggambarkan pertumbuhan yang sangat baik untuk *Bed Turn Over (BTO)*, dan hasil yang baik untuk *Turn Over Internal (TOI)*, *Net Death Rate (NDR)*, *Gross Death Rate (GDR)*, sedangkan untuk *Bed Occupancy Rate (BOR)*, dan *Average Leangth of Stay (AvLOS)* mendapatkan hasil yang kurang.

##### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja pertumbuhan dan pembelajaran yang dihasilkan di tahun 2019-2022 menggambarkan hasil yang cukup dari segi kepuasan karyawan dan hasil baik dari segi retensi karyawan, sedangkan dinilai sangat baik untuk pelatihan karyawan.

## 5.2. Saran

Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi RS. Medika Dramaga antara lain:

1. Pihak rumah sakit sebaiknya menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard karena data yang dihasilkan lebih akurat.
2. Berdasarkan hasil penilaian menggunakan pendekatan Balanced Scorecard diharapkan rumah sakit mempertahankan dan meningkatkan indikator kinerja yang masih berada pada tingkat nilai baik yakni pada *profit margin* dan *Return On Investment* dari perspektif keuangan dan nilai cukup pada kepuasan karyawan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dapat dilakukan dengan memaksimalkan sumber daya yang ada sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan yang terus menerus, mengefisiensikan anggaran belanja, serta meningkatkan profesionalisme.
3. Di harapkan dimasa yang akan datang dapat digunakan sebagai sebagai salah satu sumber data untuk penelitian lebih lanjut dengan jumlah sampel yang lebih banyak dan tempat yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Wahid dan Imam Suprpto (2012). Dokumentasi Proses Keperawatan. Yogyakarta : Nuha Medika.
- Amelia, S. (2019). Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA. Hanafiah MS Batusangkar. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 5(1), 7-12.
- Asyrafunnisa, A. (2019). *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD (BSC) DENGAN PEMBOBOTAN AHP (Studi Kasus di Rumah Sakit X, Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, UIN SUNAN KALIJAGA).
- Bharata, R. W., Setyorini, D., & Isroah, I. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 174-189.
- Buku Petunjuk Pengisian, Pengolahan, dan Penyajian Data Rumah Sakit. Depkes RI. 2005. Jakarta : Depkes RI. 2005.
- Elex Sarmigi, S.E, dkk., (2021). Dasar-Dasar Pengukuran Kinerja Manajemen. Yogyakarta : Buku Pendidikan Deepublish.
- Gaspersz, Vincent (2005). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hariyani, D. S. (2018). Akuntansi Manajemen. Malang: Aditya Media Publishing.
- I Gusti Putu Darya, M.M. (2019). Akuntansi Manajemen. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Kalpan, Robert S, & Norton. Balance Scorecard. Jakarta : Erlangga.
- Mansyur, A., Rudy, M., Suriyanti, S., & Ramlawati, R. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 398-415.
- Marwan, M., & Syahputra, B. (2022). Analisa Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Sarana Agro Nusantara. *IESM Journal (Industrial Engineering System and Management Journal)*, 3(1), 31-45.
- Nurmaulidia, A. S. (2021). *Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2020* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).

- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011).
- PRAWITASARI, S. K. (2022). ANALISA KINERJA ORGANISASI RUMAH SAKIT RUJUKAN COVID-19 DI RUMAH SAKIT LAVALETTE DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCE SCORECARD (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta).
- Rahmawati, Merry Rista (2022). Analisis Kinerja Puskesmas Kemalo Abung Dengan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2019-2021. Skripsi. Bogor : Universitas Pakuan.
- Sabila, Tasya Adha (2022). "Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja PT Unichem Candi Indonesia". Skripsi. Bogor : Universitas Pakuan.
- Saldiana, Yurinda (2018). "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo". Skripsi. Malang : University of Muhammadiyah Malang.
- Setyawan, D. (2018). Pendekatan Balance Scorecard untuk Pengukuran Kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(2), 158-169.
- Suci R.M Koesomowidjojo (2017). *Balance Scorecard* Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif. Jakarta : Raih Asa Sukses.
- Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(1).
- Utami, Gita Melania (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat. Skripsi. Bogor : Universitas Pakuan.
- Zulfajri, R. (2022). *EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA TAHUN 2020 (TINJAUAN BALANCED SCORECARD)* (Doctoral dissertation, UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA).

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maulana Nur Alim  
Alamat : Kp. Cibandawa Rt.02/07 no.64 Desa. Ciburuy Kec.  
Cigombong, Kab. Bogor, 16110  
Tempat dan tanggal lahir : Bogor, 02 Juni 2001  
Agama : Islam  
Pendidikan  
• SD : SDN Srogol 01  
• SMP : SMPN 1 Cigombong  
• SMA : SMAN 1 Cigombong  
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, September 2023

Peneliti,

(Maulana Nur Alim)

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Izin Melakukan Penelitian



Bogor, 17 Februari 2023

Nomor : 1463/DIR-RSMD/II/2023  
 Lampiran : -  
 Perihal : Jawaban atas Permohonan Riset/Magang/Data

Yth,  
 Dr. Retno Martanti Endah Lestari, SE, Msi, CMA, CAPM  
 Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan  
 Universitas Pakuan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
 di  
 Tempat

Dengan hormat,

Salam sejahtera kami sampaikan, semoga kesehatan senantiasa mengiringi dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

Menindaklanjuti surat dari Universitas Pakuan FK Ekonomi dan Bisnis nomor 1463/WD.1/FEB-UP/XII/2022 tertanggal 17 Desember 2022 perihal Permohonan Riset/Magang/Data, maka bersama surat ini kami bermaksud untuk memberitahukan bahwa kami dari Rumah Sakit Medika Dramaga bersedia sebagai tempat untuk melaksanakan riset/magang/data atas nama mahasiswa :

Nama : Maulana Nur Alim  
 NPM : 022119126  
 Program Studi : Akuntansi

Demikian surat ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Direktur  
 Rumah Sakit Medika Dramaga,



dr. R. Gioseffi Purnawarman, SpOG, MHKes  
 NIK. 1504251

## Lampiran 2. Laporan Keuangan RS. Medika Dramaga

### 1. laporan Posisi Keuangan

<b>PT. DRAMAGA BINA MEDIKA</b>				
<b>LAPORAN POSISI KEUANGAN</b>				
	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
<b>ASET</b>				
<b>Aset Lancar</b>				
Kas dan setara kas	27.320.772.422	28.717.766.027	30.321.686.968	29.095.952.011
Piutang Usaha	22.518.655.628	22.053.236.102	20.212.802.133	21.635.777.962
Persediaan	7.967.394.325	7.131.004.977	7.455.202.377	7.258.786.187
Piutang Lain - Lain	1.489.511.614	1.391.969.309	1.130.310.287	1.119.885.464
Pembayaran dimuka	-	35.247.076	126.801.618	116.657.489
<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>59.296.333.990</b>	<b>59.329.223.490</b>	<b>59.246.803.383</b>	<b>59.227.059.112</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>				
Aset Tetap	80.840.301.008	82.189.537.065	83.795.357.120	84.891.728.550
Aset pajak tangguhan			263.201.693	242.145.558
<b>Jumlah Aset tidak Lancar</b>	<b>80.840.301.008</b>	<b>82.189.537.065</b>	<b>84.058.558.813</b>	<b>85.133.874.108</b>
<b>TOTAL ASET</b>	<b>140.136.634.998</b>	<b>141.518.760.555</b>	<b>143.305.362.196</b>	<b>144.360.933.220</b>
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>				
<b>Liabilitas Lancar</b>	-	-	-	-
Liabilitas usaha	1.858.460.580	1.088.465.913	1.900.001.261	1.748.001.160
Biaya yang masih harus dibayar	8.341.729.943	7.046.114.830	9.473.711.252	9.195.814.352
Liabilitas Pajak	2.094.375.675	1.392.989.603	2.774.553.352	2.552.589.084
Pendapatan diterima dimuka	6.705.709.162	6.116.369.479	5.608.553.569	5.559.869.283
Liabilitas Lainnya	3.060.813.750	2.307.212.194	1.343.268.527	1.235.807.045
Liabilitas Bank	11.725.000.000	10.771.864.401	10.671.186.436	10.617.491.521
<b>Jumlah Liabilitas Lancar</b>	<b>33.786.089.109</b>	<b>28.723.016.420</b>	<b>31.771.274.397</b>	<b>30.909.572.445</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>				
Liabilitas Bank	3.791.920.828	3.522.118.662	2.391.525.444	2.360.203.408
Utang Pemegang saham	-	6.870.558.546	5.839.398.736	7.372.246.837
Utang Imbalan Pasca kerja Karyawan	-	-	7.989.669.873	7.350.496.283
<b>Jumlah Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>3.791.920.828</b>	<b>10.392.677.208</b>	<b>16.220.594.053</b>	<b>17.082.946.529</b>
<b>Euitas</b>				
Modal disetor	52.683.750.000	52.683.750.000	50.683.750.000	50.683.750.000
Laba Pengampunan Pajak	-	4.946.369.669	4.946.369.669	4.946.369.669
Saldo Laba (Rugi)	29.071.182.158	25.500.577.557	17.627.938.240	17.093.659.819
Saldo Laba (Rugi) Tahun berjalan	20.803.692.903	-	-	-
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>102.558.625.061</b>	<b>83.130.697.226</b>	<b>73.258.057.909</b>	<b>72.723.779.488</b>
<b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>	<b>140.136.634.998</b>	<b>122.246.390.854</b>	<b>121.249.926.359</b>	<b>120.716.298.462</b>

## 2. Laporan Laba Rugi

<b>PT.DRAMAGA BINA MEDIKA</b>				
<b>LAPORAN LABA RUGI</b>				
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
PENDAPATAN	90.498.849.767	95.718.324.492	105.409.126.164	108.107.649.488
BEBAN ATAS PENDAPATAN	38.365.738.562	40.585.374.457	39.108.123.503	42.632.770.878
<b>LABA (RUGI) KOTOR</b>	<b>52.133.111.205</b>	<b>55.132.950.034</b>	<b>66.301.002.661</b>	<b>65.474.878.611</b>
<b>BEBAN ADMISTRASI DAN UMUM :</b>				
Beban Sumber Daya Manusia	19.994.215.512	21.150.484.377	24.399.369.151	25.048.502.107
Beban Admistrasi	1.967.603.371	2.374.756.222	2.601.506.054	2.837.047.636
Beban Rumah Tangga	6.793.675.774	10.877.534.063	10.349.990.140	8.770.416.002
Beban Umum	1.338.363.568	595.955.661	2.307.818.086	1.182.062.812
Beban Penyusutan	4.101.153.695	4.103.885.291	3.474.723.619	4.302.931.186
<b>Jumlah Beban Admistrasi dan Umum</b>	<b>34.195.011.919</b>	<b>39.102.615.613</b>	<b>43.133.407.050</b>	<b>42.140.959.742</b>
<b>LABA (RUGI) USAHA</b>	<b>17.938.099.287</b>	<b>16.030.334.422</b>	<b>23.167.595.611</b>	<b>23.333.918.869</b>
Pendapatan Lain -Lain	5.619.412.671	2.611.671.780	1.543.411.227	1.597.359.820
Beban Bunga	(1.289.434.016)	(527.790.588)	(247.920.549)	(112.195.050)
Beban lain -lain	(85.338.155)	(601.519.316)	(698.247.196)	(587.224.440)
	<b>4.244.640.501</b>	<b>4.244.640.501</b>	<b>597.243.482</b>	<b>897.940.330</b>
	-			
<b>LABA (RUGI) USAHA</b>	<b>22.182.739.788</b>	<b>20.274.974.923</b>	<b>23.764.839.093</b>	<b>24.231.859.199</b>
<b>PENDAPATAN (BEBAN) PAJAK</b>				
Pajak Kini	(1.379.046.885)	(1.002.605.222)	(1.709.403.256)	(587.224.440)
Pendapatan (beban) pajak Tangguhan	-	-	-	-
	(1.379.046.885)	(1.002.605.222)	(1.709.403.256)	(587.224.440)
<b>LABA (RUGI) BERSIH</b>	<b>20.803.692.903</b>	<b>19.272.369.700</b>	<b>22.055.435.837</b>	<b>23.644.634.759</b>

### Lampiran 3. Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### KEPUASAN PELANGGAN SAAT BEROBAT KE RS MEDIKA DRAMAGA

Dalam rangka penyelesaian Skripsi. Saya, Maulana Nur Alim bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Medika Dramaga”. Sehubungan dengan hal tersebut saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk meluangkan waktunya untuk mengisi beberapa pertanyaan pada kuesioner ini,

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih

Mohon isi identitas responden ini dengan kondisi responden yang sebenarnya.

- A. Nama :
- B. Umur :
- C. Jenis kelamin :
- D. Kelas rawat inap :

#### **Petunjuk Pengisian**

Pilihlah salah satu jawaban dari kelima alternatif jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom pada jawaban yang tersedia. Keterangan jawaban sebagai berikut:

- Sangat tidak setuju : 1
- Tidak setuju : 2
- Netral : 3
- Setuju : 4
- Sangat setuju : 5

### Kuesioner Kepuasan Pelanggan

No	Pertanyaan	Pilihan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kesesuaian besarnya biaya yang dibayar sesuai dengan pelayanan yang didapatkan					
2	Pihak rumah sakit memberikan informasi yang dibutuhkan secara tepat dan akurat					
3	Rumah sakit memiliki sarana dan prasarana yang memadai					
4	Rumah sakit memiliki sistem dan prosedur pelayanan yang jelas					
5	Ruangan perawatan bersih dan nyaman					
6	Pihak manajemen tanggap terhadap keluhan atas pelayanan yang diberikan					
7	Petugas medis ramah dan terampil					

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

## KUESIONER PENELITIAN

### KEPUASAN PEGAWAI YANG BEKERJA DI RS MEDIKA DRAMAGA

Dalam rangka penyelesaian Skripsi. Saya, Maulana Nur Alim bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Medika Dramaga”. Sehubungan dengan hal tersebut saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk meluangkan waktunya untuk mengisi beberapa pertanyaan pada kuesioner ini,

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih

Mohon isi identitas responden ini dengan kondisi responden yang sebenarnya.

- A. Nama :
- B. Umur :
- C. Jenis kelamin :
- D. Jabatan :

#### **Petunjuk Pengisian**

Pilihlah salah satu jawaban dari kelima alternatif jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom pada jawaban yang tersedia. Keterangan jawaban sebagai berikut:

- Sangat tidak setuju : 1
- Tidak setuju : 2
- Netral : 3
- Setuju : 4
- Sangat setuju : 5

### Kuesioner Kepuasan Pegawai

No	Pertanyaan	Pilihan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Jumlah gaji yang diterima sesuai dengan jam kerja					
2	Jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan sesuai dengan jabatan.					
3	Pimpinan memberikan perhatian dan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.					
4	Pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan penting					
5	Pegawai diberi kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja kepada pegawai untuk peningkatan mutu dan kualitas SDM.					
6	Suasana kerja di rumah sakit kondusif.					
7	Manajemen rumah sakit transparan					

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

## Lampiran 4. Hasil Kuesioner

### Hasil Kuesioner Indeks Kepuasan Pelanggan

RS. Medika Dramaga

Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan

No	Indeks Kepuasan Pelanggan							Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	
1	4	5	4	5	4	5	4	31
2	4	5	5	5	5	5	5	34
3	4	4	4	4	3	4	4	27
4	4	4	4	4	4	3	4	27
5	3	4	4	4	4	4	4	27
6	4	5	4	5	4	4	4	30
7	3	4	3	2	4	4	3	23
8	3	4	3	4	3	2	2	21
9	4	5	5	4	5	4	4	31
10	4	5	5	5	5	5	5	34
11	1	4	4	5	5	4	5	28
12	5	4	3	3	4	3	4	26
13	4	5	4	4	5	3	4	29
14	3	5	3	3	3	4	4	25
15	4	4	4	4	5	4	4	29
16	4	4	4	4	4	4	4	28
17	4	3	2	4	3	4	4	24
18	4	3	4	3	3	3	4	24
19	4	4	4	4	3	1	4	24
20	4	4	5	3	4	3	4	27
21	4	4	4	4	5	4	5	30
22	4	4	5	4	4	4	4	29
23	4	3	4	4	4	3	4	26
24	4	4	4	4	4	4	5	29
25	4	4	5	4	4	3	5	29
26	5	5	4	4	4	4	5	31
27	4	4	4	4	4	4	4	28
28	4	4	4	4	5	4	4	29
29	4	4	4	4	4	3	4	27
30	4	5	5	5	5	5	5	34
31	3	4	5	5	5	5	5	32

32	5	5	3	4	4	5	4	30
33	5	5	4	4	5	5	5	33
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	4	5	5	5	5	5	5	34
36	4	4	5	5	5	4	5	32
37	2	5	5	5	5	4	5	31
38	3	3	4	4	4	3	3	24
39	4	5	4	4	4	4	5	30
40	4	4	5	4	5	4	4	30
41	4	4	4	4	4	4	5	29
42	4	4	4	4	4	4	4	28
43	4	3	3	4	4	4	4	26
44	4	4	3	4	4	4	5	28
45	4	5	5	4	5	4	4	31
46	4	3	4	3	4	4	3	25
47	5	4	5	4	4	5	5	32
48	3	4	4	3	4	4	4	26
49	4	4	3	4	5	3	5	28
50	4	3	3	4	3	4	3	24
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	3	4	4	3	4	4	4	26
53	4	4	4	4	4	4	4	28
54	4	4	4	4	4	4	4	28
55	5	5	5	5	5	5	5	35
56	4	4	4	4	4	4	4	28
57	4	4	2	4	4	3	4	25
58	4	4	4	4	4	3	3	26
59	3	3	4	4	4	4	4	26
60	4	4	4	4	3	4	4	27
61	3	4	4	3	4	4	4	26
62	4	5	4	5	4	5	4	31
63	4	4	4	4	4	4	4	28
64	4	4	4	3	4	4	4	27
65	4	3	3	4	4	4	4	26

## Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

RS. Medika Dramaga

Hasil Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indeks Kepuasan Karyawan							Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	
1	3	4	4	3	4	4	4	26
2	3	3	3	5	3	4	3	24
3	1	3	3	3	3	4	2	19
4	1	2	4	3	4	3	1	18
5	4	4	5	4	5	4	2	28
6	3	4	3	4	4	3	2	23
7	3	3	4	4	4	4	3	25
8	4	4	4	4	4	4	4	28
9	3	3	3	3	3	4	3	22
10	3	3	3	2	3	4	3	21
11	3	4	3	1	5	5	3	24
12	4	5	4	4	4	4	4	29
13	1	3	1	2	3	3	2	15
14	3	3	4	3	4	3	3	23
15	4	4	3	3	4	4	3	25
16	3	3	4	3	4	3	3	23
17	4	3	4	4	4	4	4	27
18	3	2	3	3	3	5	3	22
19	3	3	2	2	2	2	3	17
20	4	4	3	3	4	3	3	24
21	3	4	4	4	4	4	4	27
22	3	3	3	3	3	3	3	21
23	2	2	4	4	4	4	2	22
24	5	5	5	5	5	5	5	35
25	3	3	4	3	4	4	4	25
26	4	4	4	2	5	4	2	25
27	4	3	4	3	4	4	4	26
28	3	4	4	3	4	3	3	24
29	4	4	4	4	4	4	4	28
30	3	3	2	2	2	3	2	17
31	3	4	4	3	5	5	3	27
32	4	3	4	3	4	3	3	24
33	4	4	3	4	4	3	3	25

34	4	4	4	3	4	2	4	25
35	4	4	3	3	4	4	3	25
36	5	4	2	4	3	4	3	25
37	3	4	3	4	3	4	2	23
38	5	3	3	3	4	4	1	23
39	4	4	4	3	3	4	4	26
40	4	4	4	3	3	4	3	25
41	4	4	5	3	3	3	3	25
42	3	3	4	2	4	3	3	22
43	4	3	4	3	4	4	3	25
44	3	4	5	3	4	3	3	25
45	3	4	4	3	4	3	3	24
46	3	3	4	3	4	3	3	23
47	3	3	4	3	4	3	3	23
48	4	3	4	3	4	3	3	24
49	4	3	4	3	4	3	2	23
50	5	4	4	4	2	4	4	27
51	4	4	4	3	3	4	4	26
52	3	4	4	3	3	4	2	23
53	3	5	4	4	3	4	3	26
54	4	3	5	2	3	2	2	21
55	3	3	3	3	3	3	3	21
56	4	3	4	4	3	3	3	24
57	4	4	3	3	4	2	2	22
58	4	3	4	4	3	5	4	27
59	3	4	3	4	3	3	3	23
60	4	4	5	2	2	2	1	20
61	5	3	3	2	4	4	3	24
62	5	4	3	2	3	4	3	24
63	4	4	3	2	3	3	2	21
64	4	4	3	3	1	4	1	20
65	5	3	4	3	3	4	3	25
Total	229	229	236	203	231	232	189	1549

## Lampiran 5. Hasil Uji Validitas & Reliabilitas

### Hasil Uji Validitas & Uji Reliabilitas Indeks Kepuasan Pelanggan

RS. Medika Dramaga

Perspektif Pelanggan

		Correlations							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Total
X1	Pearson Correlation	1	.156	.005	.005	-.024	.133	.137	.314*
	Sig. (2-tailed)		.215	.971	.967	.852	.291	.277	.011
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	.156	1	.379**	.395**	.435**	.394**	.414**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.215		.002	.001	.000	.001	.001	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	.005	.379**	1	.383**	.523**	.295*	.405**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.971	.002		.002	.000	.017	.001	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X4	Pearson Correlation	.005	.395**	.383**	1	.439**	.373**	.466**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.967	.001	.002		.000	.002	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X5	Pearson Correlation	-.024	.435**	.523**	.439**	1	.405**	.524**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.852	.000	.000	.000		.001	.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X6	Pearson Correlation	.133	.394**	.295*	.373**	.405**	1	.434**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.291	.001	.017	.002	.001		.000	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X7	Pearson Correlation	.137	.414**	.405**	.466**	.524**	.434**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.277	.001	.001	.000	.000	.000		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Total	Pearson Correlation	.314*	.696**	.671**	.670**	.725**	.689**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.762	7

### Hasil Uji Validitas & Uji Reliabilitas Indeks Kepuasan Karyawan

RS. Medika Dramaga

Perspektif Pelanggan

Correlations									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Total
X1	Pearson Correlation	1	.378**	.216	.109	.004	.133	.275*	.555**
	Sig. (2-tailed)		.002	.085	.388	.976	.291	.027	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X2	Pearson Correlation	.378**	1	.167	.205	.094	.115	.255*	.536**
	Sig. (2-tailed)	.002		.183	.101	.455	.364	.040	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X3	Pearson Correlation	.216	.167	1	.229	.336**	.018	.232	.559**
	Sig. (2-tailed)	.085	.183		.066	.006	.889	.063	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X4	Pearson Correlation	.109	.205	.229	1	.116	.279*	.350**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.388	.101	.066		.359	.024	.004	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X5	Pearson Correlation	.004	.094	.336**	.116	1	.198	.242	.503**
	Sig. (2-tailed)	.976	.455	.006	.359		.114	.052	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X6	Pearson Correlation	.133	.115	.018	.279*	.198	1	.332**	.519**
	Sig. (2-tailed)	.291	.364	.889	.024	.114		.007	.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
X7	Pearson Correlation	.275*	.255*	.232	.350**	.242	.332**	1	.693**
	Sig. (2-tailed)	.027	.040	.063	.004	.052	.007		.000
	N	65	65	65	65	65	65	65	65
Total	Pearson Correlation	.555**	.536**	.559**	.576**	.503**	.519**	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	65	65	65	65	65	65	65	65

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.641	7