

**EVALUASI PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT BERSTATUS
BADAN LAYANAN UMUM
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung)**

Mega Putri Utami

Politeknik Negeri Bandung
megaputriutami22@gmail.com

Hastuti

Politeknik Negeri Bandung
hastuti@polban.ac.id

Abstract: *The purpose of this research is to know the performance measurement by using balanced scorecard approach which result can be used to evaluate the performance of a public organization. This research uses descriptive quantitative method with data collection technique using questionnaire method for sub customer perspective only and for the other perspective using documentation method. This research took data from 3 years, that is 2015, 2016, and 2017. The results showed that the performance of Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung seen from (1). The growth and learning perspective of the employee capability indicator can be said to be good, but for employee retention indicators are still considered unfavorable. (2). The internal business process perspective is seen from the indicators of Medical Record Complete 24 hours of service, Medical Record Return, Blindness number ≥ 48 hours, and PODR shows good performance criteria, while the the other indicators show good criteria. (3). Customer perspective seen from customer retention indicator and customer acquisition indicate good enough criterion, while for the other indicator show good performance. (4). Financial perspective seen from indicator of liquidity and activity still indicate good criterion, while the indicator good enough criteria.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Hospital, Public Service Agency.*

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard yang hasilnya dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari suatu organisasi publik. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner untuk sub perspektif pelanggan saja dan dokumentasi untuk perspektif lainnya. Penelitian ini mengambil data selama 3 tahun, yaitu tahun 2015, 2016, dan 2017. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dilihat dari (1). Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari indikator kapabilitas karyawan dapat dikatakan baik, namun untuk indikator retensi karyawan masih dinilai kurang baik. (2). Perspektif proses internal bisnis dilihat dari indikator Kelengkapan Rekam Medik 24 jam selesai pelayanan, Pengembalian Rekam Medik, Angka kebutaan ≥ 48 jam, dan PODR menunjukkan kinerja dengan kriteria baik, sedangkan lainnya menunjukkan kriteria cukup baik. (3). Perspektif pelanggan dilihat dari indikator retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan menunjukkan kriteria cukup, sedangkan untuk indikator kepuasan pelanggan pada perkembangannya menunjukkan kinerja sudah baik. (4) Perspektif keuangan dilihat dari indikator likuiditas dan aktivitas masih menunjukkan kriteria baik, sedangkan indikator lainnya menunjukkan kinerja dengan kriteria cukup baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja, Rumah Sakit, Badan Layanan Umum.*

1. PENDAHULUAN

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah di era perdagangan bebas, tuntutan akan kinerja pelayanan publik yang baik menjadi semakin mengemuka. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting, yang dapat mencerminkan baik atau buruknya pengelolaan suatu organisasi publik dalam melayani masyarakat.

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan negara, memberikan arahan baru bahwa instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan mengutamakan produktivitas, efisiensi dan efektivitas dengan sebutan Badan Layanan Umum.

Dengan diberikannya fleksibilitas dalam hal pengelolaan, maka instansi yang menerapkan PPK BLU dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja pelayanannya. Dalam rangka mendukung pelaksanaan sistem pengukuran kinerja, pemerintah telah membuat sistem pengukuran kinerja dengan nama Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di mana pertanggungjawaban kerjanya adalah dokumen Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP).

Namun sementara itu kinerja yang tergambar jelas didalam LAKIP sering justru bukanlah gambaran sesungguhnya dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Dikatakan demikian karena RENSTRA atau Rencana Strategis dan LAKIP yang selama ini menjadi acuan, hanya bersifat sebagai laporan dan pelengkap administrasi, bukan merupakan gambaran dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Lalu hal lainnya yaitu LAKIP belum melakukan pengukuran terhadap indikator-indikator kinerja lainnya yang lebih bersifat intangible atau non teknis karena menitikberatkan pada aspek keuangan saja (Mocodompis, 2008).

Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, kelemahan-kelemahan LAKIP tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Salah satu instansi pemerintah di bidang kesehatan adalah Rumah Sakit Mata Cicendo yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) secara penuh. Rumah Sakit Mata Cicendo sendiri telah mengadaptasi pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penyusunan Rencana Strategis Bisnisnya. Namun berdasarkan LAKIP Rumah Sakit Mata Cicendo tahun 2016 dan 2017 beberapa indikator yang tidak tercapai yaitu:

Tabel 1
Indikator kinerja yang belum tercapai

2016		
Indikator	Capaian	Target
Tingkat kepuasan pasien	78,35%	80%
Tingkat kesehatan RS BLU	82,23%	85%
Tingkat keandalan sarana medik	70,69%	75%
Presentase peningkatan revenue	7,38%	10%
2017		

Indikator	Capaian	Target
Tingkat kepuasan pasien	78,52%	82%
Tingkat Kesehatan RS BLU	83,73%	87%
Presentase kehadiran pegawai yang tepat waktu	80,71%	85%
Presentase peningkatan revenue	7,18%	10%

Sumber: *LAKIP Rumah Sakit Mata Cicendo*

Selain itu adanya penurunan realisasi beberapa indikator yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Indikator kinerja yang menurun

2016		
Indikator	2015	2016
Tingkat kepuasan pasien	78,36%	78,35%
Tingkat kesehatan RS BLU	85,88%	82,23%
Persentase capaian indikator medik sesuai standar	100%	95,83%
Presentase peningkatan revenue	19,35%	7,38%
2017		
Indikator	2016	2017
Jumlah Publikasi nasional dan internasional	6	5
Presentase peningkatan revenue	7,38%	7,18%
<i>Cost Recovery</i>	90,54%	86%

Sumber: *LAKIP Rumah Sakit Mata Cicendo*

Tabel diatas menunjukkan bahwa RSM Cicendo belum mampu mempertahankan tingkat indikator pertumbuhan keuangan dan beberapa indikator nonkeuangannya, padahal menurut Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 pasal 4 salah satu syarat untuk menerapkan PPK-BLU adalah menyatakan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan pelayanan.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Muthia Puspita Sari (2017), perbedaan adalah pada objek penelitian yaitu BLU dan juga perbedaan terletak pada indikator untuk mengukur perspektif keuangan dan proses internal bisnis.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran kinerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dengan pendekatan *balanced Scorecard*, dari segi finansial maupun non-finansial yang hasilnya dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja dari Rumah Sakit Mata Cicendo.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Balanced Scorecard*

Manajemen laba dilakukan dengan memperlakukan komponen - komponen

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) *balanced scorecard* terdiri dari duakata, yakni *scorecard*: kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya; dan *balanced*: menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan

diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari segi intern maupun ekstern.

Vincent Gaspersz (2002:9) juga berpendapat bahwa Balanced scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan yang diantaranya mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan, mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran kinerja, merencanakan menetapkan target dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis, mengembangkan umpan balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat diketahui bahwa Balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja secara seimbang antara aspek keuangan dan non keuangan, yang menerapkan visi dan misi suatu organisasi sebagai dasar pengukurannya sehingga suatu organisasi tidak hanya berorientasi pada kepentingan jangka pendek melainkan jangka panjang.

2.2 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muthia Puspita (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perspektif keuangan berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 pasal 128. Sedangkan pada penelitian Novela Aurora (2010) perspektif keuangan yang diukur meliputi pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya.

Namun pada penelitian ini menggunakan indikator dalam Peraturan Jenderal Perbendaharaan tentang Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan Satker BLU pasal 2 yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja dari aspek keuangan dapat diukur berdasarkan sebagai berikut:

- a. Rasio Keuangan
- b. Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional

2. Perspektif Pelanggan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muthia Puspita (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perspektif pelanggan berpedoman pada indikator dari Kaplan dan Norton. Begitu pula pada penelitian Novela Aurora (2010) perspektif pelanggan yang diukur berpedoman pada indikator dari Kaplan dan Norton. Penelitian ini juga mengacu pada indikator dari Kaplan dan Norton yang terdiri dari *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muthia Puspita (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perspektif proses internal bisnis berpedoman

pada indikator dari Departemen Kesehatan. Begitu pula pada penelitian Novela Aurora (2010) juga mengacu pada indikator dari Departemen Kesehatan.

Penelitian ini juga mengacu pada indikator dari departemen kesehatan yang dieleminasi dengan indikator dari Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Nomor: PER-36/PB/2016 tanggal 28 September 2016, yaitu menjadi BOR, *Emergency Response Time Rate*, ALOS, Kelengkapan Rekam Medik 24 Jam Selesai Pelayanan, Pengembalian Rekam Medik, Angka Kebutaan ≥ 48 jam, *Post Operative Death Rate*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada penelitian yang dilakukan oleh Muthia Puspita (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpedoman pada indikator dari Kaplan dan Norton. Begitu pula pada penelitian Novela Aurora (2010) perspektif pelanggan yang diukur berpedoman pada indikator dari Kaplan dan Norton. Penelitian ini juga mengacu pada indikator dari Kaplan dan Norton yang terdiri dari kapabilitas karyawan dan retensi karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Badan Layanan Umum (BLU) sebagai instansi pemerintah yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagaimana yang telah dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005. Untuk mengetahui apakah tujuan dari BLU sudah tercapai atau tidak, diperlukan suatu evaluasi dalam pengukuran kinerjanya. Rumah sakit sebagai organisasi yang bergerak di bidang kesehatan tentunya harus mengutamakan pelayanan kepada pasien, apalagi rumah sakit yang sudah berstatus BLU.

Selama ini pengukuran kinerja tradisional banyak digunakan oleh suatu organisasi karena dianggap mudah, namun pengukuran kinerja tradisional dinilai banyak memiliki kelemahan diantaranya hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja juga tidak berorientasi pada jangka panjang. Maka dari itu munculah *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dapat mengantisipasi kelemahan-kelemahan tersebut. Selain menggunakan informasi keuangan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* ini pun digunakan informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja yang dikembangkan mejadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini. adalah metode kuantitatif karena data yang digunakan merupakan data kuantitatif berupa angka. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Dalam hal ini peneliti menggunakan kedua bentuk data tersebut, dengan teknik pengumpulan data yaitu dokumentasi dan kuisioner. Kuesioner tersebut disusun berdasarkan skala pengukuran

interval yang berpedoman pada Likert Scale. Kemudian hasilnya akan dijabarkan ke dalam bentuk deskriptif dari hasil penelitian. Operasional variabel yang digunakan yaitu:

Tabel 3
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur
Pengukuran Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i> (Kaplan dan Norton, 2000 yang telah dikembangkan)	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Retensi Karyawan	Rasio
		Kapabilitas Karyawan	Rasio
	Perspektif Internal Bisnis	Kualitas Pelayanan	Rasio
	Perspektif Pelanggan	Akuisisi Pelanggan	Rasio
		Retensi Pelanggan	Rasio
		Tingkat Kepuasan Pelanggan	Interval
	Perspektif Keuangan	Likuiditas	Rasio
		Solvabilitas	Rasio
		Aktivitas	Rasio
		Rentabilitas	Rasio
Cost Recovery		Rasio	

Dalam penelitian ini menggunakan kinerja masa lalu, yaitu dengan cara membandingkan kinerja Rumah Sakit Mata Cicendo selama beberapa periode atau bisa disebut analisis trend. Data yang digunakan adalah data tahun 2015, tahun 2016, tahun 2017 karena sesuai dengan penyusunan Renstra Rumah Sakit Mata Cicendo yang mengadaptasi *balanced scorecard* untuk tahun 2015-2019. Adapun tahapan analisis datanya sebagai berikut:

1. Memaparkan data-data yang telah didapatkan, seperti data keuangan rumah sakit, data karyawan, rekapitulasi data pelanggan, data rekapitulasi pelatihan serta data-data lain yang relevan untuk kemudian diolah sesuai dengan indikator masing-masing perspektif.
2. Menilai kinerja dari masing-masing perspektif apakah sudah baik, cukup baik ataupun masih kurang baik dengan melihat arah kecenderungan kenaikan, penurunan atau bahkan mengalami fluktuasi (turun naik tidak stabil).
3. Menginterpretasikan data yang telah dianalisis dan dikaitkan dengan teori.

Data kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan dari perspektif pelanggan, dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai tingkat kepuasan yang dirasakan. Rata-rata kepuasan konsumen dapat diketahui dengan membagi jumlah skor jawaban kuesioner dengan jumlah responden.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

4.1.1 Retensi Karyawan

Pengukuran pada indikator ini dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada periode berjalan. Berikut merupakan perhitungan untuk retensi karyawan:

Tabel 4
Hasil Perhitungan Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Tahun Berjalan	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi Karyawan (karyawan keluar/karyawan tahun berjalan x 100%)
2015	462	2	0,43 %
2016	484	15	3,09 %
2017	500	37	7,40 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 4, maka dapat diketahui bahwa retensi karyawan RSM Cicendo Bandung dapat dikatakan “kurang baik”, karena retensi karyawan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

4.1.2 Kapabilitas Karyawan

Berikut ini merupakan hasil perhitungan kapabilitas karyawan yang berada di Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung:

Tabel 5
Hasil Pengukuran Kapabilitas Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Dilatih	Jumlah Karyawan	Kapabilitas Karyawan (Jumlah karyawan dilatih/Jumlah Karyawan x 100%)
2015	423	462	91,50 %
2016	455	484	94,00 %
2017	500	500	100 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 5 maka dapat diketahui bahwa kapabilitas karyawan RSM Cicendo Bandung dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Maka, kinerja RSM Cicendo Bandung jika ditinjau dari indikator kapabilitas dapat dikatakan “baik”, karena nilai kapabilitas karyawan dari tahun ke tahun yang mengalami peningkatan.

4.2 Perspektif Proses Internal Bisnis

Pada perspektif proses internal bisnis, indikator yang digunakan adalah indikator yang penulis elaborasi antara indikator-indikator dari Depkes 2005 dan indikator-indikator dari Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Nomor: PER-36/PB/2016 tanggal 28 September 2016, berikut adalah pembahasannya:

Tabel 6
Hasil Perhitungan Indikator Proses Internal Bisnis RSM Cicendo Bandung

Indikator	Tahun			Keterangan
	2015	2016	2017	
Bed Occupancy Ratio (BOR)	52,76 %	51 %	64 %	Fluktuatif
Emergency Response Time Rate	4,25 menit	4,25 menit	4,34 menit	Fluktuatif
Average Length of Stay (ALOS)	1,77 hari	1,83 hari	1,8 hari	Fluktuatif
Kelengkapan Rekam Medik 24 jam selesai pelayanan	62,99 %	77,64 %	81,23 %	Meningkat
Pengembalian Rekam Medik	82,15 %	86,32 %	88,93 %	Meningkat
Angka kebutaan \geq 48 jam	0 %	0 %	0 %	Stabil
Post Operative Death Rate	0 %	0 %	0 %	Stabil

Sumber: Laporan Kinerja RSM Cicendo Bandung Tahun 2015-

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator BOR dapat dikatakan “cukup baik” karena dari tahun ke tahun mengalami

fluktuatif, yaitu pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi penurunan sebesar 1,76 % dan dari tahun 2016 ke tahun 2017 naik sebesar 13 %.

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator emergency response time rate dapat dikatakan “cukup baik” karena dari tahun ke tahun mengalami kestabilan dan peningkatan.

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator ALOS dapat dikatakan “cukup baik” karena dari tahun ke tahun karena dari tahun ke tahun mengalami fluktuatif, yaitu pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi peningkatan 0,06 hari dan dari tahun 2016 ke tahun 2017 turun 0,03 hari.

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator Kelengkapan Rekam Medik 24 jam selesai pelayanan dapat dikatakan “baik” karena dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, yaitu pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi meningkat sebesar 14,65 % dan dari tahun 2016 ke tahun 2017 naik sebesar 3,59 %.

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator Pengembalian Rekam Medik dapat dikatakan “baik” karena dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, yaitu pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi meningkat sebesar 4,17 % dan dari tahun 2016 ke tahun 2017 naik sebesar 2,61 %.

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator Angka kebutaan ≥ 48 jam dapat dikatakan “baik” karena dari tahun ke tahun stabil yaitu 0%.

Kinerja perspektif proses internal bisnis RSM Cicendo Bandung dilihat dari indikator Post-Operative Death Rate dapat dikatakan “baik” karena dari tahun ke tahun stabil yaitu 0%.

4.3 Perspektif Pelanggan

4.3.1 Retensi Pelanggan

Tabel 7
Perhitungan Retensi Pelanggan

Tahun	Pasien Lama	Pasien Tahun Berjalan	Retensi Pelanggan (pasien lama / pasien tahun berjalan x 100%)
2015	86.335	114.362	75,49 %
2016	75.923	108.811	70,00 %
2017	81.836	108.078	75,71 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 7 di atas, indikator retensi pelanggan pada RSM Cicendo Bandung mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, sehingga kinerja RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”.

4.3.2 Akuisisi Pelanggan

Indikator ini diukur dengan membandingkan total pelanggan baru dengan total pelanggan tahun berjalan. Berikut ini merupakan hasil akuisisi pelanggan tahun 2015-2017:

Tabel 8
Perhitungan Akuisisi Pelanggan

Tahun	Pasien Tahun Berjalan	Pasien Baru	Akuisisi Pelanggan
2015	114.362	27.778	24 %
2016	108.811	32.888	30 %
2017	108.078	26.242	24 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 8 di atas, dapat dilihat tingkat akuisisi pelanggan pada RSM Cicendo Bandung mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun, sehingga kinerja RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”. Hal ini menunjukkan bahwa RSM Cicendo Bandung sudah cukup mampu menarik pelanggan baru, meskipun dari tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami penurunan.

4.3.3 Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan RSM Cicendo Bandung baik pasien ataupun keluarga pasien sebanyak 87 responden dengan total pertanyaan pada masing-masing kuesioner sebanyak 21 pertanyaan. Berikut ini merupakan hasil perhitungan kuesioner mengenai kepuasan pelanggan:

Tabel 9
Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Dimensi	Jumlah Pertanyaan	Skor
Wujud Fisik (<i>Tangibles</i>)	7	2.284
Keandalan (<i>Reliability</i>)	4	1.294
Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	3	1.050
Jaminan (<i>Assurance</i>)	3	1.030
Empaty (<i>Emphaty</i>)	4	1.322
Jumlah		6.980

Sumber: Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan tabel 9, jumlah skor keseluruhan atas kepuasan pelanggan mencapai skor 6.980, dengan demikian kinerja RSM Cicendo Bandung dari perspektif pelanggan dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan masuk dalam kategori “baik”, karena skor 6.980 berada pada rentang 6.699 – 9.135.

4.4 Perspektif Keuangan

4.4.1 Likuiditas

Rasio yang lazim digunakan untuk mengukur likuiditas, adalah sebagai berikut:

a. *Cash Ratio*

Cash Ratio ini dihitung sebagai hasil bagi antara total kas dan setara kas dengan total kewajiban lancar. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *cash ratio* dari tahun 2015 hingga tahun 2017.

Tabel 10
Perhitungan *Cash Ratio* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Kas dan Setara Kas	Kewajiban Lancar	<i>Cash Ratio</i> (kas / kewajiban lancar $\times 100\%$)
2015	Rp 83.613.880.217,-	Rp 4.137.304.058,-	2.020 %
2016	Rp 54.889.037.216,-	Rp 4.168.906.088,-	1.316 %
2017	Rp 14.203.458.766,-	Rp 5.390.551.623,-	263 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Dari tabel 10 diatas dapat diketahui bahwa *cash ratio* dari tahun 2015 hingga tahun 2017 mengalami penurunan. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSM Cicendo Bandung jika dilihat dari indikator *cash ratio* dapat dikatakan “kurang baik”.

b. *Current Ratio*

Current Ratio dihitung sebagai hasil bagi antara total aset lancar dengan total kewajiban lancar. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *current ratio* dari tahun 2015 hingga tahun 2017:

Tabel 11
Perhitungan *Current Ratio* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Aktiva Lancar	Kewajiban Lancar	<i>Current Ratio</i> (aktiva lancar / kewajiban lancar x 100%)
2015	Rp 107.435.185.642,-	Rp 4.137.304.058,-	2.596 %
2016	Rp 107.288.090.881,-	Rp 4.168.906.088,-	2.573 %
2017	Rp 119.303.096.052,-	Rp 5.390.551.623,-	2.213 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 11 diatas, dapat dilihat tingkat *current ratio* dari tahun 2015 hingga tahun 2017 selalu mengalami penurunan. Oleh karena itu, kinerja keuangan RSM Cicendo jika dilihat dari indikator *current ratio* dapat dikatakan “kurang baik”.

4.4.2 Solvabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur solvabilitas adalah sebagai berikut:

a. DAR (*Debt to Asset Ratio*)

Berikut ini merupakan hasil perhitungan *Debt to Asset Ratio* dari tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 12
Perhitungan *Debt to Asset Ratio* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Total Kewajiban	Total Aset	DAR (total kewajiban / total aset x 100%)
2015	Rp 4.137.304.058,-	Rp 272.017.296.870,-	1,5 %
2016	Rp 4.168.906.088,-	Rp 277.872.548.712,-	1,5 %
2017	Rp 5.390.551.623,-	Rp 671.447.263.783,-	0,8 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 12 diatas, dapat dilihat bahwa tingkat DAR dari tahun 2015 ke 2016 stabil, tidak mengalami kenaikan maupun penurunan. Namun pada tahun 2017 mengalami sedikit penurunan yaitu 0,7%. Penurunan dan kestabilan tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”.

b. DER (*Debt to Equity Ratio*)

Debt to Equity Ratio berguna untuk mengetahui besarnya perbandingan antara jumlah dana yang disediakan oleh kreditor dengan jumlah dana yang berasal dari ekuitas. Berikut ini merupakan hasil perhitungan dari *Debt to Equity Ratio* tahun 2015, 2016, dan 2017:

Tabel 13
Perhitungan *Debt to Equity Ratio* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Total Kewajiban	Total Ekuitas	DER (Total Kewajiban / Total Ekuitas x 100%)
2015	Rp 4.137.304.058,-	Rp 267.879.992.812,-	1,5 %
2016	Rp 4.168.906.088,-	Rp 273.703.642.624,-	1,5 %
2017	Rp 5.390.551.623,-	Rp 666.056.712.160,-	0,8 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 13 diatas, dapat dilihat bahwa tingkat DER dari tahun 2015 ke 2016 stabil, tidak mengalami kenaikan maupun penurunan. Namun pada pada tahun 2017 mengalami sedikit penurunan yaitu 0,7%. Penurunan dan kestabilan tersebut menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”.

4.4.3 Aktivitas

Rasio Aktivitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengefektifkan penggunaan aktivitya. Rasio yang digunakan untuk mengukur solvabilitas adalah sebagai berikut:

a. Periode Penagihan Piutang (*Collection Periode*)

Collection periode merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara piutang usaha dengan total pendapatan usaha. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *Collection periode* dari tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 14
Perhitungan *Collection Periode* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Piutang Usaha	Pendapatan Usaha	<i>Collection Periode</i> (piutang usaha x 365 hari / pendapatan usaha x 1 hari)
2015	Rp 16.563.671.255,-	Rp 147.226.874.479,-	41 hari
2016	Rp 22.042.066.936,-	Rp 151.000.983.097,-	52 hari
2017	Rp 20.347.037.947,-	Rp 161.846.157.035,-	45 hari

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 14 diatas, dapat dilihat tingkat *collection periode* dari tahun 2015 hingga tahun 2017 selalu mengalami fluktuasi. Karena kinerja keuangan *collection periode* RSM Cicendo mengalami fluktuatif, maka *collection periode* RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”.

b. Perputaran Aset Tetap (*Fixed Asset Turnover*)

Fixed Asset Turnover atau perputaran aset tetap merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total pendapatan dengan total aset. Berikut ini merupakan hasil perhitungan *Fixed Asset Turnover* dari tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 15
Perhitungan *Fixed Asset Turnover* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Total Pendapatan	Total Aktiva	<i>Fixed Asset Turnover</i> (total pendapatan / total aktiva x 100%)
2015	Rp 194.021.617.591,-	Rp 272.017.296.870,-	71 %
2016	Rp 194.408.792.173,-	Rp 277.872.548.712,-	70 %
2017	Rp 235.443.313.709,-	Rp 671.447.263.783,-	35 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 15 diatas, dapat dilihat tingkat perputaran aset tetap dari tahun 2015 hingga tahun 2017 selalu

mengalami penurunan. Oleh karena itu, kinerja keuangan RSM Cicendo jika dilihat dari indikator perputaran aset tetap dapat dikatakan “kurang baik”.

4.4.4 Rentabilitas

Rasio-rasio yang digunakan untuk mengukur rentabilitas adalah Return on Assets dan Return on Equity. Berikut ini merupakan hasil perhitungan dari masing-masing rasio tersebut:

a. ROA (Return on Assets)

Berikut ini merupakan hasil perhitungan Return on Assets dari tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 16
Perhitungan Return on Assets RSM Cicendo Bandung

Tahun	Surplus	Total Aktiva	Return on Assets (surplus / total aktiva x 100%)
2015	Rp 36.253.425.716,-	Rp 272.017.296.870,-	13 %
2016	Rp 5.467.825.125,-	Rp 277.872.548.712,-	2 %
2017	Rp 25.176.486.057,-	Rp 671.447.263.783,-	3,7 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 16 diatas, dapat dilihat tingkat Return on Assets dari tahun 2015 hingga tahun 2017 selalu mengalami fluktuasi. Karena kinerja keuangan ROA RSM Cicendo mengalami fluktuatif, maka ROA RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”.

b. ROE (Return on Equity)

Berikut ini merupakan hasil perhitungan Return on Equity dari tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 17
Perhitungan Return on Equity RSM Cicendo Bandung

Tahun	Surplus	Total Ekuitas	Return on Assets (surplus / total ekuitas x 100%)
2015	Rp 36.253.425.716,-	Rp 267.879.992.812,-	13 %
2016	Rp 5.467.825.125,-	Rp 273.703.642.624,-	2 %
2017	Rp 25.176.486.057,-	Rp 666.056.712.160,-	3,7 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 17 diatas, dapat dilihat tingkat Return on equity dari tahun 2015 hingga tahun 2017 selalu mengalami fluktuasi. Karena kinerja keuangan ROE RSM Cicendo mengalami fluktuatif, maka ROE RSM Cicendo dapat dikatakan “cukup baik”.

4.4.5 Cost Recovery Ratio

Cost recovery ratio digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan RSM Cicendo Bandung untuk menutupi biaya yang dikeluarkan oleh RSM Cicendo Bandung. Berikut ini merupakan hasil perhitungan Cost recovery ratio dari tahun 2015 sampai tahun 2017:

Tabel 18
Perhitungan *Cost Recovery Ratio* RSM Cicendo Bandung

Tahun	Pendapatan BLU	Biaya Operasional	<i>Cost Recovery Ratio</i> (pendapatan BLU / biaya operasional x 100%)
2015	Rp 194.021.617.591,-	Rp 157.768.191.875,-	123 %
2016	Rp 194.408.792.173,-	Rp 189.264.946.125,-	103 %
2017	Rp 235.443.313.709,-	Rp 211.332.965.273,-	111 %

Sumber: Hasil Pengolahan Data Sekunder

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada tabel 18 diatas, dapat dilihat tingkat CRR dari tahun 2015 hingga tahun 2017 mengalami fluktuasi. Oleh karena itu, kinerja keuangan RSM Cicendo jika dilihat dari indikator CRR dapat dikatakan “cukup baik”.

5. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya mengenai berjudul Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Berstatus Badan Layanan Umum, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Rumah Sakit Mata Cicendo sudah baik dalam beberapa aspek namun masih ada beberapa aspek yang perkembangannya perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Rumah sakit Mata Cicendo juga dalam mengukur kinerja sudah sesuai dengan indikator yang harus dicapai dan program dan sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak RSM Cicendo Bandung, terutama indikator-indikator dari masing-masing perspektif yang dinilai masih kurang baik diantaranya yaitu:

1. Untuk memperbaiki retensi karyawan, maka RSM Cicendo harus melakukan beberapa cara agar karyawan terbaiknya mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama atau tetap loyal pada pekerjaannya. Beberapa caranya yaitu dengan memberikan dukungan dari pemimpin kepada stafnya, memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri karyawan, memberikan *reward* atau penghargaan, dan yang terpenting menciptakan hubungan baik antara pemimpin dan karyawan ataupun sesama karyawan.
2. Untuk meningkatkan indikator likuiditas dan aktivitas, maka RSM cicendo harus menganalisis faktor-faktor mengapa jumlah kewajiban selalu meningkat yang tentunya berpengaruh pada keuangan RSM Cicendo.
3. Dalam mengevaluasi pengukuran kinerjanya, RSM Cicendo harus tetap mempertahankan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* karena informasi yang dihasilkan akan lebih komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Serta memotivasi karyawannya untuk berpikir dan bertindak strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Depkes RI. 2005. *Indikator Kinerja Rumah Sakit*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pelayanan Medik.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla*. Jakarta: Erlangga.
- Mocodompis, Harison. Jurnal. 2008. *Rancangan Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Kantor Pertanahan Kota Manado*. Institut Pertanian Bogor.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Nomor: PER-36/PB/2016 tanggal 28 September 2016.
- Peraturan Jenderal Perbendaharaan Tentang *Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan Satuan Kerja Badan Layanan Umum Nomor 36 Tahun 2012*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 *Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Rumah Sakit Mata Cicendo. 2015-2017. *Laporan Kinerja Rumah Sakit Mata Cicendo*.
- Rumah Sakit Mata Cicendo. *Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) Rumah Sakit Mata Cicendo*.
- Sari, Muthia Puspita. 2016. *Evaluasi Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Berstatus Badan Layanan Umum Daerah*. Politeknik Negei Bandung.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 *Tentang Perbendaharaan Negara*.
- Vincent Gaspersz, *Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Umum, 2002. Rangkuti, Freddy, *swot balance scorecard*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012