



## ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BSC

Kristianingsih Trihastutii✉

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Juni 2012  
Disetujui Juli 2012  
Dipublikasikan Agustus 2012

*Keywords:*  
*Balance Score Card ; Financial perspective; Customer perspective; Internal Business Process perspective; Learning and growth.*

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja RSUD Tugurejo Semarang pada perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode BSC. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara sampling incidental ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus slovin dan diperoleh 96 responden pasien, dan 85 responden karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian diperoleh, pada tahun 2009 dan 2010 secara rata-rata kinerja pada perspektif keuangan kurang baik karena masih adanya keborosan dalam penggunaan anggaran, sedangkan kinerja pada perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan sudah cukup baik. Simpulan dari penelitian ini yaitu secara keseluruhan kinerja RSUD Tugurejo Semarang pada tahun 2010 meningkat dibandingkan tahun 2009. Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebaiknya RSUD Tugurejo Semarang memperbanyak pelatihan dan pengembangan karyawan agar kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan kepada pasien meningkat, sehingga pendapatan pelayanan kesehatan juga meningkat.

### Abstract

*The purpose of this study was to analyze and describe the performance of hospitals Tugurejo Semarang on the financial perspective, customer, internal business processes, learning and growth with the BSC method. Sampling was carried out by incidental sampling the sample size was determined using the formula slovin and obtained 96 responders patients and 85 respondents of employees. Data collection methods used are documentation, interviews and questionnaires. The analytical method used is descriptive quantitative analysis. The results obtained, in 2009 and 2010 the average performance of the financial perspective is not good because of the persistence of the extravagance in the use of budget, while the performance on the customer perspective, internal business process perspective also learning and growth perspective as a whole has been good enough. The conclusions of this study is the overall performance of hospitals Tugurejo Semarang in 2010 increased compared to the year 2009. Suggestion in observational it is advisable RSUD Tugurejo semarang increases training and that employee development satisfaction fires an employee and service quality to patient increase, so health care income also increases.*

© 2012 Universitas Negeri Semarang

ISSN 2252-6552

✉ Alamat korespondensi:  
Gedung C6 Lantai 1, Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
Email: [manajemen@unnes.ac.id](mailto:manajemen@unnes.ac.id)

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasi pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Wardani, 2001). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena adanya beberapa kelemahan tersebut maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard (BSC)*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang). Luis (2007) berpendapat bahwa *BSC* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance*

*management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Gasperz (2003) berpendapat bahwa *BSC* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk manajemen, proses bisnis internal demi memperoleh hasil finansial yang lebih baik.

Evaluasi kinerja RSUD Tugurejo Semarang akan menjadi penting untuk dilaksanakan pada saat ini, karena didalam menentukan kebijakan alokasi anggaran sebagai penyertaan modal Pemerintah Daerah pada perusahaan daerah yang berprinsip ekonomi, efisien dan efektif akan dapat terpenuhi apabila kinerja perusahaan tersebut dinilai baik sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Di lihat dari tabel di atas RSUD Tugurejo Semarang belum dapat memenuhi target pendapatan yang telah ditetapkan pada tahun 2006-2009 dikarenakan masih terdapat piutang askes dan piutang perorangan yang belum dibayar. Selain itu, tingkat akuisisi pasien mengalami penurunan pada tahun tertentu, hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Tugurejo Semarang belum maksimal, karena sedikitnya pasien baru yang diperoleh.

Motivasi dalam penelitian ini adalah akan melihat kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang dengan metode *BSC*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *BSC*.

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mendeskripsikan: 1) tingkat kinerja perusahaan pada perspektif keuangan dengan metode *BSC* di RSUD Tugurejo Semarang; 2) tingkat

kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dengan metode *BSC* di RSUD Tugurejo Semarang; 3) tingkat kinerja perusahaan pada perspektif proses bisnis internal dengan metode *BSC* di RSUD Tugurejo Semarang; 4) tingkat kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *BSC* di RSUD Tugurejo Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen khususnya mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *BSC*.

*Balanced Score Card* merupakan alat pengukur kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari segi keuangan saja tetapi juga dari segi non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yang saling melengkapi dan mempunyai hubungan sebab akibat. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, manajer tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir. Hal ini karena *Balanced Scorecard* bukan hanya sekedar alat pengukur kinerja suatu perusahaan tetapi juga merupakan suatu bentuk usaha manajemen yang strategis pada seluruh tingkatan organisasi, dengan kata lain metode ini merupakan usaha organisasi. Telaah terhadap hasil penelitian mengenai BSC terlampir pada akhir artikel ini.

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah laporan keuangan RSUD Tugurejo Semarang tahun 2009 dan 2010, pasien rawat inap yang meliputi kelas VIP, Kelas Utama, Kelas I, Kelas II, Kelas III dan karyawan RSUD Tugurejo Semarang. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah pasien dan karyawan yang masing-masing berjumlah 96 dan 85 orang.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif, yaitu analisis yang datanya dapat dihitung untuk menghasilkan penafsiran kuantitatif yang meliputi pengukuran kinerja masing-masing perspektif. Setelah data diolah, kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan suatu kesimpulan dari permasalahan yang ada. Sebelum melakukan pengukuran terlebih dahulu harus ditentukan bobot atau tingkat kepentingan rumah sakit terhadap masing-masing perspektif *balanced scorecard*, sasaran dan ukuran hasil kriteria. Pembobotan dilakukan agar pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih terperinci dan terkait langsung dengan organisasi. Kinnear dalam Hermanto (2009) berpendapat bahwa semakin penting suatu perspektif maka semakin besar bobot yang diberikan. Pemberian bobot dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison*. Metode ini digunakan untuk menentukan bobot setiap indikator pada keempat perspektif *balanced scorecard* berdasarkan tingkat kepentingan atau pengaruhnya terhadap perusahaan. Penentuan bobot dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi dengan pihak manajemen atau ahli.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

RSUD Tugurejo Semarang sebagai rumah sakit pemerintah dalam mengukur kinerja perspektif keuangan menggunakan tolok ukur *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo yang terdiri dari 3E yaitu rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Berdasar rasio ekonomi, dapat dilihat bahwa pengeluaran institusi untuk belanja administrasi pada tahun 2009 sebesar Rp. 716.511.782 dan pada tahun 2010 mengalami kenaikan menjadi Rp. 2.027.800.793, dan selalu berada

dibawah anggaran yang ditetapkan untuk belanja administrasi yaitu sebesar Rp. 1.358.480.000 pada tahun 2009 dan pada tahun 2010 sebesar 2.149.200.000, begitu juga dengan realisasi belanja operasional dan pemeliharaan, serta belanja modal yang berada dibawah anggaran untuk belanja operasional dan pemeliharaan serta belanja modal, hal ini mengindikasikan realisasi pengeluaran institusi tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Nilai rasio ekonomi RSUD Tugurejo tahun 2009 sebesar 65,46%, namun pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 29,37% menjadi 94,83%; hal ini menunjukkan bahwa kinerja rasio ekonomi semakin baik walaupun belum maksimal, hal ini dikarenakan dalam prinsip penganggaran pencapaian anggaran belanja yang kurang dari 100% menunjukkan bahwa penyusunan perencanaan pelaksanaan anggaran kurang cermat. Suatu instansi dikatakan berhasil melaksanakan tugas pokok dan fungsinya apabila dapat menyerap 100% anggaran pemerintah, maka pihak RSUD Tugurejo perlu mengkaji ulang dalam hal penganggaran yang ditetapkan agar tidak terlalu besar maupun terlalu kecil untuk pengeluaran selanjutnya.

Nilai rasio efisiensi pada tahun 2009 sebesar 11,93%, namun pada tahun 2010 mengalami kenaikan menjadi 12,86%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Tugurejo Semarang baik karena nilai rasio efisiensi kurang dari 100%, ini berarti RSUD Tugurejo Semarang telah berhasil menggunakan dana secara efisien, tetapi kinerja rasio efisiensi pada tahun 2010 menurun dibandingkan pada tahun 2009. Sedang berdasar rasio efisiensi, pada tahun 2009 realisasi pendapatan kurang dari target pendapatan yang ingin dicapai karena realisasi pendapatan hanya sebesar Rp. 37.858.029.81 sedangkan target pendapatan yang ingin dica-

pai sebesar Rp. 43.596.000.000, dan nilai rasio efektivitas pada tahun 2009 sebesar 86,84%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Tugurejo Semarang kurang baik, karena nilai rasio yang diperoleh kurang dari 100%. Pada tahun 2010 RSUD Tugurejo Semarang berhasil memenuhi target pendapatan yang ingin dicapai, target pendapatan tahun 2010 sebesar Rp47.250.000.000 dan realisasi pendapatan yang dicapai sebesar Rp.50.748.633, nilai rasio efektivitas pada tahun 2010 sebesar 107,40%, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja RSUD Tugurejo semakin baik, karena nilai rasio yang diperoleh melebihi 100% dan realisasi pendapatan RSUD Tugurejo sudah melebihi target pendapatan yang diinginkan.

Berdasarkan tiga indikator dalam perspektif keuangan di atas, RSUD Tugurejo Semarang pada tahun 2009 masing-masing memperoleh skor 5,45%; 0,99%; 7,23% maka secara keseluruhan perspektif keuangan RSUD Tugurejo Semarang mendapat skor 13,68%. Pada tahun 2010 kinerja RSUD Tugurejo Semarang dalam perspektif keuangannya masing-masing memperoleh skor 7,90%; 1,07%; 8,95% maka secara keseluruhan mendapat skor 17,92%. Secara keseluruhan skor yang dicapai pada tahun 2010 lebih tinggi dibandingkan tahun 2009, ini berarti kinerja perspektif keuangan RSUD Tugurejo Semarang pada tahun 2010 semakin baik dibandingkan tahun 2009. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulatri (2003) pada Rumah Sakit Islam Surakarta yang menyatakan bahwa kinerja keuangan pada rumah sakit tersebut semakin baik.

Kinerja rumah sakit pada perspektif pelanggan dengan tolok ukur kepuasan pasien, profitabilitas pasien, retensi pasien dan akuisisi pasien. Pencapaian skor untuk kinerja RSUD

Tugurejo Semarang dari empat indikator pada perspektif pelanggan tahun 2009 sebesar 20,92% sedangkan pada tahun 2010 mengalami kenaikan menjadi 22,13%, dari keempat indikator diatas terdapat 1 indikator yang masih jauh dari target yaitu akuisisi pasien, bahkan pada tahun 2010 skor indikator akuisisi pasien mengalami penurunan sebesar 1,57% dibandingkan tahun 2009. Secara keseluruhan skor yang dicapai perspektif pelanggan mengalami kenaikan, walaupun tidak secara signifikan, untuk meningkatkan kinerja perspektif pelanggan RSUD Tugurejo semarang harus meningkatkan pelayanan kepada pasien agar dapat mempertahankan pasien lama dan menambah jumlah pasien baru. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nany (2008) pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu yang menyatakan bahwa kinerja perspektif pelanggan pada rumah sakit tersebut semakin baik.

Perspektif proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi dan operasi. Pada proses operasi terdapat instrumen tingkat kunjungan rawat jalan, tingkat kunjungan rawat inap, sedangkan untuk kunjungan rawat inap digunakan instrumen yang dianjurkan oleh Depkes RI tahun 1995 yaitu *Average Length Of Stay* (ALOS), *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Turn Over Internal* (TOI), *Bed Turn Over Rate* (BTO), *Gross Death Rate* (GDR), dan *Net Death Rate* (NDR) seperti tersaji pada Tabel 1. Proses inovasi diukur berdasar persentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total pendapatan jasa. Pada tahun 2009 dan 2010 pada RSUD Tugurejo Semarang tidak terdapat penawaran jasa baru sehingga tidak ada proses inovasi yang dilakukan.

Tabel 1. Perspektif Proses Bisnis Internal RSUD Tugurejo Semarang

| Ukuran | Angka standar | 2009         | 2010         | Ra  |
|--------|---------------|--------------|--------------|-----|
| ALOS   | 5-7 hari      | 5,48         | 5,28         |     |
| BOR    | 60% - 85%     | 73,53%       | 81,30%       | 7   |
| TOI    | 1-3 hari      | 1,73 hari    | 1,10 hari    | 1,  |
| BTO    | 40 – 50 kali  | 55,90x       | 61,96x       | 5   |
| GDR    | <40 permil    | 18,88 permil | 17,42 permil | 18, |
| NDR    | <25 permil    | 12,81 permil | 12,29 permil | 12, |

Sumber: Data sekunder diolah, 2010

Berdasar Tabel 1, pada tahun 2009 tingkat kunjungan rawat jalan belum maksimal karena belum mencapai target yang diinginkan ini dikarenakan sedikitnya jumlah kunjungan pasien yang berobat selama klinik dibuka. Pencapaian skor ALOS sebesar 1,52%, pertumbuhan ALOS menunjukkan bahwa perhatian RSUD Tugurejo Semarang sangat baik kepada pasien rawat inap. Pencapaian skor BOR sebesar 1,36%, belum tercapainya target BOR menunjukkan bahwa pihak rumah sakit belum menyediakan fasilitas tempat tidur yang sesuai. Pencapaian skor TOI sebesar 2,41%, sudah melebihi target hal ini disebabkan banyaknya jumlah pasien rawat inap. Pencapaian skor BTO sebesar 1,29%, belum tercapainya target BTO menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan rumah sakit kurang maksimal. Pencapaian skor GDR sebesar 0,81% menunjukkan bahwa rumah sakit belum mencapai target yang ditetapkan hal ini mengindikasikan bahwa rumah sakit belum bekerja optimal dalam menangani pasiennya. Pencapaian skor NDR sebesar 0,54% menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit terhadap pasien rawat inap belum optimal. Secara keseluruhan pada tahun 2009 mendapat skor 8,71%.

Pada tahun 2010 tingkat kunjungan rawat jalan berhasil mencapai target, hal ini

mengindikasikan bahwa pihak rumah sakit berhasil menambah kepercayaan masyarakat untuk berobat jalan ke RSUD Tugurejo Semarang. Pencapaian skor ALOS sebesar 1,58%, telah mencapai target dan lebih baik dibandingkan tahun 2009 hal ini mengindikasikan perhatian RSUD Tugurejo kepada pasiennya semakin baik. Pencapaian skor BOR sebesar 1,23%, belum tercapainya target BOR, bahkan skor yang diperoleh menurun dibandingkan tahun 2009 hal ini menunjukkan bahwa pihak rumah sakit masih belum menyediakan fasilitas tempat tidur yang sesuai. Pencapaian skor TOI sebesar 3,79%, sudah melebihi target, bahkan meningkat dibandingkan tahun 2009 hal ini disebabkan jumlah pasien rawat inap yang semakin meningkat. Pencapaian skor BTO sebesar 1,17%, belum tercapainya target BTO menunjukkan bahwa fasilitas yang diberikan rumah sakit kurang maksimal. Pencapaian skor GDR sebesar 0,88% menunjukkan bahwa rumah sakit belum mencapai target yang ditetapkan hal ini mengindikasikan bahwa rumah sakit belum bekerja optimal dalam menangani pasiennya. Pencapaian skor NDR sebesar 0,57% menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit terhadap pasien rawat inap belum optimal. Secara keseluruhan pada tahun 2010 perspektif proses bisnis internal memperoleh skor sebesar 19,31%, skor yang diperoleh mengalami kenaikan dibandingkan pada tahun 2009, hal ini mengindikasikan kinerja rumah sakit semakin baik dibandingkan tahun sebelumnya, untuk mempertahankan kinerja yang

sudah baik ini pihak rumah sakit harus tetap meningkatkan pelayanannya serta menciptakan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh J. Chingos (2005) pada *Maine Medical Center* yang menyatakan bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal rumah sakit tersebut sudah baik.

Pencapaian skor dari tiga indikator (produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan) pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Tugurejo Semarang tahun 2009 sebesar 17,42% dan pada tahun 2010 naik menjadi 25,66%. Secara keseluruhan pencapaian skor belum mencapai target yang diinginkan, namun mengalami kenaikan dengan demikian dapat dikatakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RSUD Tugurejo Semarang tahun 2009-2010 sudah cukup baik, hal ini mengindikasikan bahwa ketrampilan yang dimiliki karyawan sudah lebih baik karena adanya pelatihan dari rumah sakit, untuk meningkatkan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus dilakukan peningkatan ketrampilan karyawan, teknik operasi dan pemeliharaan melalui program pelatihan yang seharusnya selalu diadakan pihak rumah sakit untuk para karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2008) yang melakukan penelitian pada Rumah Sakit Umum Daerah Sragen yang menyatakan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada rumah sakit mengalami peningkatan.

Tabel 2. Rekapitulasi Pengukuran Kinerja RSUD Tugurejo Semarang

| Tahun | Perspektif                              | Skor   |
|-------|---|--------|
| 2009  | Perspektif Keuangan                     | 13.68% |
|       | Perspektif Pelanggan                    | 20.92% |
|       | Perspektif Proses Bisnis Internal       | 8.71%  |
|       | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 17.42% |
|       | Total Skor                              | 60.73% |
| 2010  | Perspektif Keuangan                     | 17.92% |
|       | Perspektif Pelanggan                    | 22.13% |
|       | Perspektif Proses Bisnis Internal       | 19.31% |
|       | Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 25.66% |
|       | Total Skor                              | 85.02% |

Sumber: data sekunder diolah, 2011

Tabel 2 menunjukkan total skor *Balanced Scorecard* dari keempat perspektif pada tahun 2009 sebesar 60,73%. Nilai tersebut berdasarkan pengukuran yang dikembangkan Saltério memakai skala 100 menunjukkan bahwa kinerja RSUD Tugurejo Semarang pada tahun 2009 termasuk dalam kategori baik. Perspektif pelanggan memberikan kontribusi terbesar yaitu sebesar 20,92%. Kontribusi perspektif keuangan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan masing-masing 13,68%; 8,71%; 17,42%.

Pada tahun 2010 total skor *Balanced Scorecard* meningkat sebesar 24,30%

dibandingkan tahun 2009 menjadi 85,02%, termasuk dalam kategori sangat baik. Perspektif pembelajaran memberikan kontribusi terbesar yaitu 25,66%. Kontribusi perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal masing-masing sebesar 17,92%; 22,13%; 19,31%.

Hasil dari *balanced scorecard* di atas diperoleh keterangan skor tertinggi terjadi pada tahun 2010 yaitu sebesar 85,02% termasuk dalam kategori sangat baik, dengan demikian dapat dijadikan bahan evaluasi untuk peningkatan kinerja RSUD Tugurejo Semarang pada tahun berikutnya.

Hubungan antara keempat perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan hubungan sebab akibat, dimana hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan angka rata-rata produktivitas karyawan sebesar 11,33%; retensi karyawan 2,81%; dan kepuasan karyawan 68%.

Kondisi karyawan tersebut mendukung kapabilitas strategi yang tepat dan efisien melalui perspektif proses bisnis internal dalam memberikan layanan terhadap pasien, yang kemudian hal ini akan mempengaruhi besarnya tingkat kunjungan pasien RSUD Tugurejo Semarang, dimana rata-rata tingkat kunjungan rawat jalan sebesar 7,65%; ALOS sebesar 5,38%; BOR sebesar 77,42%; TOI sebesar 1,42%; BTO sebesar 58,93%; GDR sebesar 18,15%; dan NDR sebesar 12,55%.

Perspektif proses bisnis internal yang efektif akan mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasien melalui perspektif pelanggan, yaitu rata-rata tingkat kepuasan pasien 70%; profitabilitas pasien sebesar 97,12%; retensi pasien sebesar 70,83%; dan akuisisi pasien sebesar 29,31%.

Kinerja keseluruhan dari ketiga perspektif tersebut (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pelanggan) akan tercermin dalam besarnya pendapatan yang diperoleh RSUD Tugurejo Semarang untuk memenuhi target yang ditetapkan Pemda, hal tersebut dapat dilihat pada rata-rata rasio efektivitas sebesar 97,12%; karena RSUD Tugurejo Semarang adalah rumah sakit milik pemerintah yang didanai APBD maka dituntut untuk mampu menekan biaya operasionalnya agar mampu mencapai target pendapatan yang ditetapkan Pemda, hal tersebut dapat diketahui dari rata-rata rasio efisiensi sebesar 12,29% dan rata-rata rasio ekonomis sebesar 80,15%.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini dapat diambil simpulan, kinerja RSUD Tugurejo Semarang ditinjau dari perspektif keuangan, yang diukur menggunakan instrumen penelitian *value for money* yang meliputi, rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas menunjukkan bahwa masih besarnya pengeluaran untuk memperoleh pendapatan, sehingga kurang efisien, namun besarnya pengeluaran masih di bawah anggaran yang ditetapkan sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja perspektif keuangan tergolong cukup baik.

Kinerja RSUD Tugurejo Semarang ditinjau dari perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pasien, profitabilitas pasien, retensi pasien pada tahun 2009 dan 2010 menunjukkan hasil yang baik, hal ini terlihat pada tingkat kepuasan pasien yang menunjukkan bahwa sebagian besar pasien merasa puas, dengan angka kepuasan mencapai 70%, hal ini

mengindikasikan bahwa pasien merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Tugurejo Semarang sehingga rumah sakit dapat mempertahankan hubungan dengan pasien dan dapat menarik pasien baru.

Kinerja RSUD Tugurejo Semarang ditinjau dari perspektif proses bisnis internal pada tahun 2009 dan 2010 dengan indikator proses operasi sudah cukup baik, walaupun pada kedua tahun tersebut tidak ada proses inovasi.

Kinerja RSUD Tugurejo Semarang ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator tingkat produktivitas karyawan, tingkat retensi karyawan, dan kepuasan karyawan pada tahun 2009 dan 2010 sudah baik, hal ini dapat dilihat pada tingkat produktivitas karyawan yang mengalami peningkatan dan *survey* kepuasan karyawan yang menunjukkan nilai 68%, sehingga tingkat retensi karyawan pada tiap tahun relatif kecil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Chingos, J Peter dan Rocket Wong. 2005. *Implementing a Hospital Balanced Scorecard*.
- Gasperz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi BSC dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia.
- Hermanto, Yuli. 2009. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Dan Manajemen IPB.



- Ikhsan, Sukardi. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Semarang: UNNES Press.
- Irawan, Dessy Arifani. 2009. *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT.Bank Mandiri (Persero)Tbk*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Kaplan, Robert dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Terjemahan Peter R dan Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Lasdi, Ladovicus. 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global*. Vol.2 No.2 Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi.
- Luis, Suwardi & A. Biroo, Prima, 2007, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, PT Gramedia. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Maskur. 2004. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Dr. Kariadi Semarang)*. Tesis, Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.
- Mulyadi dan Jony Setiawan. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi ke-2*. Jakarta: PT.Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat.
- Mutasowi, Ali. 2002. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berben-tuk Koperasi*. Jurnal Universitas Paramadina Vol.1 No.3.
- Nany,Magdalen Dkk. 2008. *Penerapan Bal-anced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*. Ju-rnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol. 4 No.1 Februari 2008.
- Prasetyono, 2005. *Pemanfaatan Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Score-card (Survey Pada RSUD di Jawa Tengah)*. Jurnal Infestasi, Vol.1, No.1, Bangkalan, Juni 2005, hal 31-48.
- Slamet, Achmad.2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang : UNNES Press.
- Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabets.
- Sulastri, Atik, 2003. “ *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surakarta*” Skripsi, Tidak Dipublika-sikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Tjiptono, Fandi. 2000. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Umar, Husein. 2001. *Riset Akuntansi: Panduan Lingkup untuk Membuat Skripsi*. Ja-karta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wardhani, Ragil Kusuma. 2001.*Penerapkan Balanced Scorecard sebagai Pengu-kuran Kinerja Organisasi*. Jakarta: CV. Rajawali Press.
- Watson, John G Dan Michael J Fisher. 2008. *Implementing A Balanced Scorecard In a Not-For-Profit Organization*. Journal Of Business & Economics Research – September 2008.
- Yuwono, Sony, dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC Menuju Organ-isasi yang Berfokus Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.