







Penulis melakukan evaluasi dengan cara membandingkan data-data yang menggambarkan kinerja dari RS. Patar Asih, dengan pengukuran kinerja yang menurut penulis sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*. Analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis visi dan misi RS. Patar Asih menggunakan SWOT untuk menyusun suatu peta strategi *balanced scorecard* yang terdiri dari sasaran strategi pada setiap perspektif dan hubungan sebab-akibat.
2. Menentukan ukuran strategis (*lag and lead indicators*), target serta inisiatif strategis pada setiap sasaran strategis perspektif *balanced scorecard*.
3. Mengukur tingkat keberhasilan pencapaian kinerja terhadap target yang ditetapkan.

### **Teknik Analisis Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Adapun untuk menghitung kinerja dalam perspektif *Balanced Scorecard*, penuli menggunakan indikator kinerja sebagai berikut:

#### **1) Perspektif Keuangan**

##### **a. *Net Profit Margin (NPM)***

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}}$$

NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. (Vincent Gaspers, 2002:43)

##### **b. *Return On investment (ROI)***

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

ROI dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan (Vincent Gaspers, 2002:43)

##### **c. *Tingkat Efisiensi (Rasio Efisiensi)***

$$LDR = \frac{\text{realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi dinilai kurang baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator tingkat efisiensi mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan karena semakin kecil hasil yang diperoleh menunjukkan tingkat efisiensi yang baik.

##### **d. *Tingkat Efektivitas***

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indicator Rasio Efektivitas mengalami peningkatan, dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

#### **2) Perspektif Pelanggan**

##### **a. *Tingkat retensi pelanggan (Customer Retention)***

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pasien lama}}{\text{Jumlah pasien thnx} - 1} \times 100\%$$

Retensi pelanggan dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

##### **b. *Kemampuan menguasai pelanggan (Customer Acquisition)***

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pasien baru}}{\text{Jumlah pasien}} \times 100\%$$

Akuisisi pelanggan dinilai kurang baik apabila perhitungan akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai cukup jika konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

**c. Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)**

Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini akan dihitung berdasarkan kuisioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pasien/keluarga pasien untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner yang dikembangkan dari kuesioner yang digunakan oleh kristianingsih Trihasturi (2011)

**3) Perspektif Proses Bisnis Internal**

**a. *Bed Occupancy Rate* (BOR)**

Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85%. Rumus untuk menghitung BOR yaitu:

$$BOR = \frac{\text{Jumlah hari perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satu periode}} \times 100\%$$

**b. *Average Length of Stay* (ALOS)**

Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Rumus untuk menghitung ALOS yaitu:

$$ALOS = \frac{\text{Jumlah hari perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

**c. *TOI (Turn Over Internal)***

Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

$$TOI = \frac{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Periode} - \text{Hari Perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

**d. *Net Death Rate* (NDR)**

Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar.

$$NDR = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 100\%$$

**e. *Gross Death Rate* (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. Rumus untuk menghitung GDR:

$$GDR = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 100\%$$

**4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

**a. Tingkat pelatihan karyawan**

$$\text{Presentase pelatihan} = \frac{\text{Karyawan yang di training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan maka semakin baik, karena dianggap perusahaan cukup baik dalam mengelola karyawannya yang bertujuan untuk peningkatan kinerja perusahaan. Hendrawan suprapto,dkk (2006)

**b. Retensi Karyawan**

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

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan. Hendrawan Suprapto,dkk (2006)

**c. Produktivitas Karyawan**

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Produktivitas karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Hendrawan suprapto,dkk (2006)

#### d. Tingkat Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini tingkat kepuasan karyawan akan dihitung berdasarkan kuisioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengumpulan Data, Wawancara, Transkrip Wawancara, Validitas Data

Penelitian ini dilakukan dengan cara pengumpulan data dari pihak internal Rumah Sakit Patar Asih menggunakan metode kualitatif dan menggunakan wawancara langsung. Proses pengumpulan data penelitian ini berbentuk catatan hasil wawancara yang belum menggunakan Bahasa Indonesia yang baik dan benar. Transkrip wawancara yang sudah disetujui oleh partisipan akan digunakan untuk pengolahan data dan analisa data. Triangulasi sumber data melihat validitas data dari Rumah Sakit Patar Asih dengan mencocokkan dengan data dari karyawannya. Penelitian ini juga menggunakan beberapa data sekunder berupa arsip, artikel terkait surat kabar, atau laporan perusahaan untuk meningkatkan tingkat validitas data penelitian.

### Analisis Data

**Tabel Hasil Kinerja Secara Keseluruhan**

| Perspektif                       | Tahun   |          | Naik (+)/Turun (-) | Kriteria             |
|----------------------------------|---|----------|--------------------|----------------------|
|                                  | 2015  | 2016     |                    |                      |
| <b>Perspektif Keuangan</b>       |   |          |                    |                      |
| 1. NPM                           | (33,33%)  | (19,54%) | -13,79%            | Baik                 |
| 2. ROI                           | (25,59%)  | (15,92%) | -9,66%             | Baik                 |
| 3. Rasio Efisiensi               | 133,33%   | 117,50%  | -15,83%            | Belum Efisien        |
| 4. Rasio Efektivitas             | 71,83%  | 67,10%   | -4,73%             | Belum Efektivitas    |
| <b>Perspektif Pelanggan</b>      |   |          |                    |                      |
| 1. Retensi Pelanggan             | 23,37%  | 62,95%   | 39,58%             | Baik                 |
| 2. Akuisisi Pelanggan            | 76,63%  | 37,05%   | -39,58%            | Kurang Baik          |
| 3. Kepuasan Pelanggan (*)        | 4.791   |          |                    | Baik                 |
| <b>Perspektif Bisnis Intenal</b> |   |          |                    |                      |
| 1. Inovasi                       | Telah melakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan |          |                    | Baik                 |
| 2. BOR                           | 29%   | 34%      | 32%                | Tidak sesuai standar |
| 3. ALOS                          | 4 hari  | 3 hari   | 3,5 hari           | Tidak sesuai standar |

|  |                 |                 |                |                      |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------------|
| 4. TOI   | 8 hari          | 7 hari          | 7,5 hari       | Tidak sesuai standar |
| 5. GDR   | 21%             | 23%             | 22%            | Sesuai standar       |
| 6. NDR   | 11%             | 48%             | 30%            | Tidak sesuai standar |
| <b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b> |                 |                 |                |                      |
| 1. Retensi Karyawan                            | 18,25%          | 12,26%          | -5,99%         | Baik                 |
| 2. Pelatihan Karyawan                          | 14,6%           | 9,7%            | -4,9%          | Kurang Baik          |
| 3. Produktivitas Karyawan                      | (Rp 26.866.246) | (Rp 15.846.773) | -Rp 11.019.473 | Baik                 |
| 4. Kepuasan Karyawan (*)                       | 2.414           |                 |                | Cukup Baik           |

(\*) Data tahun berjalan

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian mengenai kinerja Rumah Sakit Patar Asih adalah sebagai berikut:

### 1. Perspektif keuangan

#### a. Indikator NPM (*Net Profit Margin*)

Indikator NPM (*Net Profit Margin*) digunakan untuk melihat besar kecilnya laba bersih dalam hubungannya dengan penjualan/pendapatan untuk mengetahui efisiensi rumah sakit. Berdasarkan dari Table 4.15 halaman 74, dapat dilihat bahwa pengukuran NPM (*Net Profit Margin*) dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 13,79%, jika kita lihat pada tahun 2015 tingkat produktivitasnya sebesar 33,33%, dan pada tahun 2016 sebesar 19,54% sehingga dapat dikatakan “baik” karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Dari hasil wawancara dengan Direktur Utama PT. Patar Asih, ia mengatakan bahwa hal yang menyebabkan rumah sakit berada pada katategori rugi karena pertama jumlah pasien yang berkunjung ke Rumah Sakit Patar Asih masih sedikit. Kedua kurangnya promosi yang dilakukan Rumah Sakit Patar Asih. Ketiga belum ada armada transportasi umum yang melalui Rumah Sakit Patar Asih sehingga para masyarakat menegah ke bawah kesusahan

#### b. Indikator ROI (*Return On Investment*)

ROI bertujuan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan. Indicator ROI (*Return On Investment*) bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang dihasilkan oleh rumah sakit yang diukur dengan membagi presentase laba bersih dengan aktiva. Berdasarkan table 4.15 halaman 74, dapat dilihat ROI (*Return On Investment*) dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 9,66%, jika kita lihat pada tahun 2015 tingkat produktivitasnya sebesar 25,592%, dan pada tahun 2016 sebesar 15,928% sehingga dapat dikatakan “baik” karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Menurut Direktur Utama PT. Patar Asih bahwa modal atau aktiva yang dimiliki oleh Rumah Sakit Patar Asih masih kurang, sehingga membutuhkan tambahan modal, Rumah Sakit Patar Asih masih dalam kategori rumah sakit baru yang dimana masih butuh banyak modal dalam mengembangkan promosi, pelatihan karyawan, dan peningkatan pelayanan Rumah Sakit.

#### c. Rasio Efisiensi

Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang disajikan pada table 4.15 halaman 74, dapat dilihat Rasio Efisiensi dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 15,83% (133,33%-117,50%). Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari Rasio Efisiensi dikatakan “kurang efisien”, karena dari masing-masing tahun berada pada kriteria tidak efisien dimana hasilnya berada pada >100%, walaupun mengalami

penurunan. Kemudian menurut Direktur Utama mengenai Biaya yang tinggi dikeluarkan oleh rumah sakit disebabkan oleh gaji para dokter, dan biaya obat-obatan. Ada atau tidak adanya pasien, dokter harus tetap siap tiap hari, dan obat-obatan kebanyakan yang sudah dalam keadaan kadaluwarsa.

#### **d. Rasio Efektivitas**

Rasio Efektivitas untuk mengukur terhadap target-target pendapatan. Pengukuran Rasio Efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternative mencapai hasil yang diharapkan, atau mencapai tujuan. Sehingga ukuran aktivitas dapat dikatakan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Berdasarkan table 4.15 halaman 74, dapat dilihat Rasio Efektivitas dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 4,73% (71,83%-67,10%). Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif keuangan jika dilihat dari Rasio Efektivitas dapat dikatakan “kurang efektif”, karena menurut penilaian kelayakan, Rasio Efektivitas dikatakan baik jika mengalami peningkatan, dikatakan cukup jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan.

## **2. Perspektif Pelanggan**

### **a. Retensi Pelanggan**

Berdasarkan Tabel 4.15 halaman 74, kinerja perspektif pelanggan dari indikator retensi pelanggan dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 39,58% (23,37%-62,95%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif pelanggan jika dilihat dari retensi pelanggan dapat dikatakan “baik”, karena menurut penilaian kelayakan, tingkat retensi pelanggan dikatakan baik jika mengalami peningkatan, dikatakan cukup jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Dapat dikatakan kinerja Rumah Sakit Patar Asih sudah mampu mempertahankan pasien lamanya. Dengan meningkatnya retensi pelanggan hal ini berarti rumah sakit mampu mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama yang terbukti dengan meningkatnya retensi pelanggan. Menurut Direktur Utama PT. Patar Asih, Rumah Sakit memberikan kepercayaan kepada pasien sehingga para pasien merasa nyaman dan ingin tetap berobat di Rumah Sakit Patar Asih, dan karena pada tahun 2016 telah menjalankan program setelah pengobatan yaitu dengan mengunjungi pasien tiga hari setelah pasien keluar dari Rumah Sakit setelah menjalani rawat inap. Fungsinya untuk tetap memastikan keadaan pasiennya apakah telah membaik atau masih perlu perawatan.

### **b. Akuisisi Pelanggan**

Akuisisi pelanggan bertujuan untuk mengukur seberapa banyak rumah sakit berhasil menarik pelanggan baru. Semakin banyak pihak rumah sakit Patar Asih menarik pelanggan baru maka semakin tinggi pula tingkat akuisisi pelanggannya. Berdasarkan Tabel 4.15 halaman 74, kinerja perspektif pelanggan dari indikator akuisisi pelanggan dari tahun 2015 ke 2016 mengalami penurunan sebesar 39,58% (76,63%-37,05%). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif pelanggan jika dilihat dari akuisisi pelanggan dapat dikatakan “kurang baik”, karena menurut penilaian kelayakan, tingkat akuisisi pelanggan dikatakan baik jika mengalami peningkatan dikatakan cukup jika konstan dan dikatakan kurang jika mengalami penurunan. Sehingga dapat dikatakan kinerja rumah sakit Patar Asih dalam menarik pelanggan baru kurang baik sehingga perlu adanya promosi yang lebih oleh pihak manajemen rumah sakit agar dapat menarik pelanggan baru ke rumah sakit.

Dari hasil akuisisi pelanggan yang telah dihasilkan rumah sakit Patar Asih perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja rumah sakit dalam hal menarik pelanggannya untuk mencari penyebab yang mengakibatkan akuisisi pelanggan mengalami penurunan sehingga perlu perbaikinya untuk dapat meningkatkan pelanggan datang ke rumah sakit. Kemudian menurut Direktur Utama hal yang masih kurang dilakukan Rumah Sakit Patar Asih pertama masih kurangnya promosi dari pihak rumah sakit, sehingga masih banyak masyarakat yang belum mengenal rumah sakit Patar Asih. Kedua karena masih terbatasnya anggaran keuangan



dalam promosi, dan ketiga masih susahnya armada transportasi umum yang menuju rumah sakit Patar Asih.

### **c. Kepuasan Pelanggan**

Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan melakukan survei kepuasan pelanggan rumah sakit Patar Asih dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 responden.

Berdasarkan Tabel 4.15 halaman 74, diketahui skor tingkat kepuasan pelanggan sebesar 4791 berada pada interval “puas” yang berarti baik. Hal ini menunjukkan rumah sakit Patar Asih telah mampu memenuhi apa yang diharapkan pelanggan yaitu dimensi-dimensi dalam pelayanan kepada pasien. Kepuasan pelanggan sejalan dengan retensi pelanggan, yang berarti jika rumah sakit mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan, dengan sendirinya para pelanggan akan bertahan untuk memperoleh pelayanan kesehatan di rumah sakit tersebut.

Kepuasan pelanggan jika dilihat masing-masing dari item-item pertanyaan kuesioner yang disebar, jumlah jawaban responden pertanyaan dari 14 item pertanyaan kuesioner paling rendah adalah item pertanyaan no 5 yaitu pertanyaan tentang “Tarif yang diberikan oleh rumah sakit” yaitu dengan skor 324 dan hasil skor terendah kedua yaitu pertanyaan no 2 yang berkaitan dengan “kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan yang diberikan rumah sakit” dengan 331. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam tingkat kepuasan yang diberikan pihak rumah sakit yang masih rendah yaitu yang berkaitan dengan tarif dan kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan perlu dievaluasi dimana hasil yang diperoleh dari perhitungan kuesioner dimana item pertanyaan ini berada pada dua skor terendah. Menurut Direktur Utama aplikasi yang digunakan saat ini tergolong kuno, dan belum menunjang untuk meningkatkan kecepatan pelayanan rumah sakit. Kecepatan pada tindakan medis pun masih kurang karena ada beberapa dokter spesialis di rumah sakit bukanlah dokter tetap. Sehingga ketika ada pasien yang membutuhkan tindakan medis oleh dokter tersebut harus menunggu sampai dokter tersebut selesai praktek di rumah sakit lain. Kemudian faktor tarif karena kebanyakan pasien yang belum memiliki BPJS, sehingga rumah sakit menggunakan tarif pasien umum.

## **3. Perspektif Bisnis Internal**

### **a. Proses Inovasi**

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi yang dilakukan pihak rumah sakit pada tahun 2015-2016 diantaranya yaitu penambahan alat medis yaitu USG 2D dan 4D, serta dokter spesialis kandungan. Dampak dari upaya tersebut menjadikan Rumah Sakit Patar Asih sebagai salah satu rumah sakit rujukan dari para bidan sekitar Lubuk Pakam untuk bidang kandungan.

Pada bagian pelayanan untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pasien Rumah Sakit Patar Asih membuat program setelah pengobatan yaitu melakukan kunjungan ke rumah pasien rawat inap yang telah tiga hari meninggalkan rumah sakit. Fungsinya untuk memeriksa keadaan pasien tersebut, dan menayakan kesan dan pesan atas pelayanan yang Rumah Sakit Patar Asih. Dengan demikian kinerja rumah sakit berdasarkan proses inovasi dapat dikatakan “cukup baik” karena walaupun rumah sakit telah melakukan beberapa inovasi untuk menunjang pelayanan namun masih belum bisa menunjang kebutuhan pasien.

### **b. Mutu Pelayanan**

Dalam dimensi ini akan diukur menggunakan rasio-rasio dengan standar yang ditetapkan pemerintah. Perspektif bisnis internal dapat diukur dengan standar pengukuran menurut peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 antara lain:

#### **1) BOR (*Bed Occupancy Rate*)**

Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Berdasarkan data yang disajikan pada table 4.15 halaman 74, menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan “kurang baik” jika dilihat

dari indikator BOR dengan nilai rata-rata 32%, dimana nilai BOR di bawah rentang standar yang ditetapkan Depkes. Selain itu dari tahun 2015 ke tahun 2016 BOR mengalami peningkatan 5% (29%-34%), sehingga dapat dikatakan “kurang baik” karena sesuai dengan standar Depkes menunjukkan nilai yang kurang ideal, nilai BOR pada tahun 2015 yaitu 29% dan pada tahun 2016 34%.

Nilai BOR yang dihasilkan untuk kedua tahun tersebut belum memenuhi standar dimana standar dari Depkes untuk nilai BOR yaitu 60-85%, sehingga dapat disimpulkan kinerja perspektif proses bisnis internal dilihat dari Nilai BOR dapat dikatakan “Kurang Baik” nilai BOR yang tidak ideal mengindikasikan bahwa jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia pada rumah sakit Patar Asih.

Menurut Direktur Utama PT. Patar Asih, BOR dalam kategori kurang baik karena pasien yang dirawat inap di Rumah Sakit Patar Asih masih sedikit, sehingga indikator BOR masih dalam kategori kurang baik.

## **2) ALOS (*Average Length of Stay*)**

*Average Length of Stay* (ALOS) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila ditetapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan acuan yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Dari tabel 4.15 halaman 74, hasil pencapaian nilai ALOS pada tahun 2015 yaitu 4 hari dan pada tahun 2016 yaitu 3 hari. Nilai ALOS tersebut masih di bawah standar yang ideal, sehingga kinerja perspektif bisnis internal dilihat dari ALOS dapat dikatakan “kurang”.

Salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian nilai ALOS yang kurang dari nilai standar, yaitu berkaitan dengan hasil dari penelitian ini yakni Jumlah jawaban responden pertanyaan dari 14 item pertanyaan kuesioner skor paling rendah adalah item pertanyaan no 5 yaitu pertanyaan tentang “Tarif yang diberikan oleh rumah sakit” dan hasil skor terendah kedua yaitu pertanyaan no 2 yang berkaitan dengan “kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan yang diberikan rumah sakit”. Tingginya tarif dan kecepatan waktu pelayanan merupakan hal yang menjadi pertimbangan bagi pelanggan/pasien untuk memperoleh layanan dari rumah sakit.

## **3) TOI (*Turn Over Internal*)**

*Turn Over Internal* (TOI) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya standar Depkes tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari. Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 4.15 halaman 74, menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan “kurang baik” jika dilihat dari indikator TOI dengan nilai rata-rata 7,5 hari. Nilai TOI pada tahun 2015 yaitu 8 hari sedangkan untuk tahun 2016 yaitu 7 hari hal ini menunjukkan bahwa hasil dari nilai TOI rumah sakit menunjukkan bahwa kurangnya pasien yang di rawat inap di rumah sakit Patar Asih sehingga tempat tidur yang tidak terisi bisa sampai 7,5 hari.

## **4) GDR (*Gross Death Rate*)**

GDR menggambarkan tentang mutu pelayanan rumah sakit. Nilai GDR yang ideal seharusnya angka kematian tidak melebihi dari 45 per 1000 penderita keluar dari rumah sakit kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain. Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 4.15 halaman 74, menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan “baik” karena jika dilihat dari indikator GDR yang dihasilkan berada di bawah standar yang ditetapkan Depkes yaitu 21% pada tahun 2015 dan 23% pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam melakukan pelayanan dalam merawat pasien cukup baik.

## **5) NDR (*Net Death Rate*)**

Nilai NDR memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit, nilai NDR yang ideal seharusnya angka kematian tidak melebihi dari 25 per 1000 penderita keluar dalam 48 jam setelah dirawat. Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 4.15 halaman 74, menunjukkan kinerja perspektif bisnis internal dapat dikatakan “kurang baik” jika dilihat dari indikator NDR dengan nilai rata-rata 30%, dimana nilai rasio NDR dinilai baik jika memenuhi standar Depkes, nilai NDR yang dimiliki rumah sakit Patar Asih berada di atas standar yang ditentukan. Akan tetapi pada tahun 2015 nilai rasio NDR berada pada 11%, kemudian meningkat pada tahun 2016 sebesar 48%. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit harus mengevaluasi mengapa terjadi peningkatan yang drastis pada tahun 2016. Agar pasien akan puas akan kinerja bisnis internal dalam meningkatkan perawatan insentif dan keamanan terhadap pasien.

Menurut Direktur Utama PT. Patar Asih, hal ini terjadi karena lamanya penanganan dari dokter yang menangani pasien tersebut. Dokter yang menangani bukanlah dokter tetap rumah sakit, karena dia pun bekerja di rumah sakit lain juga, sehingga jika dibutuhkan dalam keadaan darurat pasti akan lama untuk menangani, dan masalah selanjutnya adalah jarak antara rumah sakit dengan tempat tinggal dokter tersebut. Rata-rata dokter yang bekerja di rumah sakit Patar Asih memiliki tempat tinggal di kota Medan, menuju ke rumah sakit Patar Asih membutuhkan 1 jam sampai 2 jam. Hal inilah yang menjadi penyebabnya.

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

##### **a. Retensi Karyawan**

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia yakni berupa pemberian pelatihan terhadap karyawan akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam rumah sakit.

Retensi yang kurang baik menunjukkan bahwa pihak rumah sakit belum mampu mempertahankan karyawan yang kompeten oleh karena itu perlu adanya peningkatan fasilitas, dan kemudahan untuk mensejahterakan karyawan sehingga karyawan merasa senang bekerja disana. Berdasarkan table 4.15 halaman 74, hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan sebesar 5,99% (18,25%-12,26%), sehingga dapat dikatakan “baik”. Hal ini sesuai dengan penilaian kelayakan usaha dimana kinerja dikatakan baik jika tingkat retensi karyawan mengalami penurunan, dikatakan cukup jika konstan, dan dinilai kurang jika mengalami peningkatan.

##### **b. Tingkat Pelatihan Karyawan**

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari sumber daya manusia, termasuk di dalamnya adalah pelatihan karyawan yang merupakan proses pembelajaran bagi organisasi untuk mendapatkan suatu ilmu atau keahlian bagi karyawan yang mendapat pelatihan tersebut. Keahlian yang dimiliki oleh karyawan akan membantu organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

Berdasarkan table 4.15 halaman 74. Hasil perhitungan tingkat pelatihan karyawan mengalami penurunan sebesar 4,9% (14,6%-9,7%). Sehingga dapat dikatakan “kurang baik”, hal ini sesuai dengan penilaian kelayakan usaha dimana kinerja dikatakan baik jika tingkat pelatihan karyawan mengalami peningkatan dikatakan cukup jika konstan dan dinilai kurang jika mengalami penurunan. Menurut Direktur Utama sesuai dengan data tingkat program pelatihan karyawan pada tahun 2016 program pelatihan mulai berkurang karena rumah sakit memiliki masalah mengenai keuangan sehingga program pelatihan dikurangkan.

##### **c. Produktivitas Karyawan**

Tingkat Produktivitas karyawan digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu. Berdasarkan data dan hasil perhitungan di atas yang

disajikan pada tabel 4.15 halaman 73, hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami penurunan sebesar Rp. 11.019.473, sehingga dapat dikatakan “baik”, karena jika kita lihat pada tahun 2015 tingkat produktivitasnya sebesar Rp. 26.866.246, dan pada tahun 2016 sebesar Rp 15.846.773 sehingga dapat dikatakan baik karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. . Direktur Utama PT. Patar Asih ada beberapa hal yang terjadi, pertama tingkat produktivitas karyawan yang menurun karena pada tahun 2015 terjadi masalah *internal*. Kemudian pada tahun 2016 keadaan *internal* rumah sakit sudah mulai stabil.

#### **d. Tingkat Kepuasan Karyawan**

Tingkat kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap tempat kerjanya. Pengukurannya menggunakan survei kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Patar Asih dengan cara membagikan kuisosner kepada karyawan. Dari tabel 4.15 halaman 74, diketahui skor tingkat kepuasan karyawan sebesar 2414 dengan demikian kinerja rumah sakit dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari kepuasan karyawan dapat dikatakan “cukup puas” yang berarti cukup baik hal ini dikarenakan skor berada pada interval “cukup puas” yaitu 2032-2662, sehingga kinerjanya dapat dikatakan “cukup baik”.

Kepuasan karyawan memiliki hubungan erat dengan tingkat produktivitas karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka akan mendorong karyawan dalam memperbaiki kinerja masing-masing karyawan. Kepuasan pelanggan jika dilihat masing-masing dari item-item pertanyaan kuesioner yang disebar, jumlah jawaban responden pertanyaan 11 pertanyaan yaitu pertanyaan no 7 dan terendah kedua yaitu pertanyaan no 3 yaitu pertanyaan yang berkaitan dengan penghargaan prestasi dan program pelatihan. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Rumah Sakit Patar Asih tidak puas akan pemberian penghargaan prestasi dan program pelatihan. Berdasarkan hasil tersebut maka perlu adanya evaluasi dalam hal penghargaan prestasi dan program pelatihan. Menurut Direktur Utama mengenai penghargaan prestasi memang dari bagian sumber daya manusia belum membuat program untuk memberikan penghargaan terhadap prestasi karyawannya karena bagian sumber daya manusia dari tahun 2015 sampai saat ini masih mengurus masalah internal rumah sakit. Kemudian mengenai program pelatihan, sesuai dengan data tingkat program pelatihan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pada tahun 2016 program pelatihan mulai berkurang karena rumah sakit memiliki masalah mengenai keuangan sehingga program pelatihan dikurangkan.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

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

Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif keuangan untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan “kurang baik”, hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa *rasio efisiensi*, dan *rasio efektivitas* belum menunjukkan perkembangan. Namun *net profit margin*, dan *return on investment* sudah menunjukkan perkembangan, walaupun Rumah Sakit Patar Asih masih berada pada keadaan rugi namun dari kedua indikator ini menunjukkan berkembang dimana kerugian mulai berkurang, dan pendapatan dari rumah sakit mulai meningkat.

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

Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif pelanggan untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan “baik”, hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan berada pada kondisi baik. Namun untuk akuisisi pelanggan masih berada pada kondisi kurang baik.

### 3. Perspektif Proses Bisnis *Internal*

Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif proses bisnis *internal* untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan “kurang baik”, hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), dan NDR (*Net Death Rate*) berada pada kategori tidak sesuai standar yang ditetapkan oleh Depkes. Namun untuk Inovasi, dan GDR (*Gross Death Rate*) berada pada kategori baik, dan sesuai standar Depkes.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja Rumah Sakit Patar Asih dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk tahun 2015 sampai tahun 2016 dapat dikatakan “baik”, hal ini dikarenakan ukuran hasil yang berupa retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan berada pada kategori baik. Namun hanya pelatihan karyawan yang berada pada kategori kurang baik.

## Implikasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Patar Asih. Implikasi penelitian yang dapat dikemukakan yaitu *Balanced Scorecard* disusun dengan landasan yang jelas dan didasarkan pada tujuan strategi dan situasi persaingan global yang ditekankan pada beberapa indikator kunci yang membantu manajemen untuk memusatkan perhatiannya pada visi dan misi perusahaan.

#### 1. Perspektif Keuangan

Penelitian ini menunjukkan bahwa tercapainya sasaran startegik perspektif keuangan yaitu pertumbuhan keuntungan merupakan dampak dari kesuksesan tercapainya sasaran perspektif non keuangan, oleh karena itu perusahaan harus lebih memperhatikan dan terus meningkatkan kinerja perspektif non keuangan tersebut agar menghasilkan pendapatan yang besar dan mengurangi biaya. Sesuai dengan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif keuangan menunjukkan bahwa startegi yang ditetapkan relevan untuk tetap di jalankan. Karena dari hasil evaluasi *Balanced Scorecard* telah menunjukkan peningkatan pendapatan Rumah Sakit Patar Asih, namun untuk hal aktiva atau modal rumah sakit masih membutuhkan modal untuk meningkatkan inovasi, pelatihan karyawan, dan peningkatan pelayanan.

#### 2. Perspektif Pelanggan

*Balanced Scorecard* dapat memberikan sebuah peta yang mampu menunjukkan bahwa untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan harus dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan kualitas hubungannya dengan pelanggan lama maupun baru. Sesuai dengan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif pelanggan menunjukkan bahwa strategi yang di terapkan masih relevan namun Rumah Sakit Patar Asih harus memikirkan mengenai transportasi umum untuk menuju ke Rumah Sakit Patar Asih, karena sesuai dengan hasil analisis SWOT mengenai kelemahan atau *weakness*.

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

Adanya pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* perusahaan dapat mengetahui bahwa ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses layanan, peningkatan kualitas layanan dan inovasi dalam peralatan, dan layanan. Sesuai dengan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif

proses bisnis internal menunjukkan bahwa strategi yang di tetapkan masih belum relevan, sehingga rumah sakit harus terus meningkatkan proses bisnis internal dari bidang inovasi, dan mutu pelayanan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan data yang didapat menunjukkan bahwa karyawan cukup memiliki kompetensi yang baik kepada perusahaan ini terlihat dari adanya peningkatan persentase kepuasan karyawan yang cukup signifikan, perusahaan sudah menyediakan layanan informasi kepegawaian yang terintegrasi, dan dapat ditingkatkan karena memberi dampak positif. Sesuai dengan rumusan masalah bahwa, jika di lihat dari strategi yang ditetapkan Rumah Sakit Patar Asih dengan hasil *Balanced Scorecard* dari indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa strategi yang di tetapkan telah relevan, dan harus di tingkatkan terutama pada bidang penghargaan prestasi, dan program pelatihan.

**Saran**

1. Perspektif Keuangan

Diharapkan para pemegang saham semakin yakin dengan kemampuan rumah sakit sehingga dapat memberikan tambahan modal

2. Perspektif Pelanggan

Membuat program-program promosi dan kegiatan sosial guna meningkatkan pengetahuan dan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Patar Asih

3. Perspektif Proses Bisnis *Internal*

Terus mempertahankan sistem pelayanan dengan memberikan kepuasan pada pelanggan melalui pengelolaan secara profesional dan dukungan sumber daya manusia

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengoptimalkan sumber daya manusia, perusahaan perlu meningkatkan pelatihan karyawan dan kesejahteraan karyawan. Visi, misi, dan strategi perusahaan dikomunikasikan keseluruh bagian dalam perusahaan.

**Keterbatasan Penelitian**

Pada penulisan skripsi ini, penulis juga memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan tersebut diantaranya yaitu:

1. Data keuangan Rumah Sakit Pata Asih pada tahun 2015 dan tahun 2016 sedang dalam keadaan rugi sehingga pengukuran perspektif keuangan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada indikator NPM, ROI, dan produktivitas karyawan tidak relevan dengan rumus yang digunakan

**DAFTAR PUSTAKA**

Beata, K. (2003). Exploring the use of Balanced Scorecard in a . *Swedish health care organization*, 1-10.

David, F. R. (2009). *Konsep Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.

Harold, & Kerzner. (2001). *Project Management: A System to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th edition*. New York: John Wiley & Sons.

Henni , F. (2012). *Manajemen Logistik Farmasi Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Henni, F. (2012). *Manajemen Logistik Farmasi Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.

Hunger, D. K., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Irham, F. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (Terjemahan)*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, & Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, J., & Richard, R. (2007). *Strategic Management 10th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Rangkuti, F. (1997). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robert, K., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Rosihan, A. (2016). *Mengelola Rumah Sakit*. Banjarmasin: Lambung Mangkurat University Press.
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (1999). *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.
- Wheelen, L. T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability 13th edition*. New Jersey: Pearson.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2004). *Petunjuk Praktis Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama