

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR  
PENILAIAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA  
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Umbu Rara Meha Waingapu)**

**Vikrom Salem Syagran;<sup>1)</sup> Herni Sunarya;<sup>2)</sup> Fitriningsi Amalo<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Alumnus Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang

<sup>2)</sup>Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Kupang

Email: hernisunarya2@gmail.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard*. Selama ini pengukuran kinerja sektor publik masih bersifat internal dan lebih berfokus pada tujuan jangka pendek (keuangan). Oleh karena itu, pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menawarkan solusi pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam suatu organisasi. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik pengumpulan data berupa dokumentasi, kuesioner, wawancara, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan membagikan kuesioner kepada pasien untuk perspektif pelanggan dan proses internal sedangkan perspektif Finansial, tingkat kepuasan untuk perspektif Inovasi dan pembelajaran kepada karyawan. Hasil analisis data adalah sebagai berikut: (a) Perspektif Keuangan rumah sakit dikategorikan kepuasan karyawan sangat setuju (b) Perspektif Pelanggan untuk kepuasan sangat setuju sedangkan retensi dan akuisisi tergolong cukup baik (c) Perspektif Proses Bisnis Internal tergolong cukup baik, dan (d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran kepuasan karyawan tergolong tinggi.

Kata Kunci: kinerja, rumah sakit, *balanced scorecard*

**A. PENDAHULUAN**

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem Ukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, Karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menggunakan *reward and punishment system*. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

*Balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif. Perspektif yang pertama adalah perspektif finansial, tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi rumah sakit dalam daur hidup (*business life cycle*). Perspektif yang kedua ialah pelanggan, tolak ukur yang digunakan adalah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Beberapa hal penting yang perlu diuji dalam perspektif pelanggan ini adalah proporsi segmen pasar yang dikuasai oleh rumah sakit, tingkat perolehan pelanggan baru dan usaha-usaha rumah sakit untuk mempertahankan pelanggan lama. Perspektif yang ketiga ialah perspektif proses bisnis internal. Dalam hal ini rumah sakit perlu mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan rumah sakit yang masih berkaitan dengan perspektif keuangan dan pelanggan, dalam perspektif ini ada tiga hal yang menjadi perhatian yaitu motivasi, operasi dan layanan. Perspektif yang keempat yaitu perspektif inovasi

dan pembelajaran. Beberapa hal yang dilihat dari perspektif ini ialah kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi tersebut.

Empat perspektif *balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 2000: 23). *Balanced Scorecard* memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan puas dimasa yang akan datang. Dengan ditemukannya konsep *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari visi, misi dan strategi rumah sakit. *Balanced scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komperhensif untuk menerjemahkan visi dan strategi rumah sakit islam ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Kaplan dan Norton, 2000: 22).

Berdasarkan latar belakang di atas untuk memberi gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja, maka obyek penelitian yang dipilih oleh penulis adalah Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu yang secara khusus bergerak dalam bidang jasa pelayanan. Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu sebagai jasa pelayanan diharapkan dapat menunjukkan kemampuan dan kinerja yang baik. Untuk melakukan fungsi tersebut Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu harus meningkatkan kinerjanya. Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umbu rara meha waingapu bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat.

Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu sebagai salah satu Instansi pemerintah harus mampu memberikan tanggung jawab baik secara keuangan maupun nonkeuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu merupakan salah satu rumah sakit yang selama ini pengukuran kinerjanya hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian.

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja rumah sakit Umbu Rara Meha Waingapu guna mendukung peningkatan kualitas kinerja dan meningkatnyaa pelayanan terhadap pasien maka dengan latar belakang diatas, dapat dirumuskan pokok permasalahan yang ingin diteliti yaitu : Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat mengukur kinerja Rumah Sakit Umbu Rara Meha Waingapu ditinjau dari empat perspektif yang ada yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif inovasi dan pembelajaran.

## B. TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja

Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja hanya bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi pada periode tertentu (Bastian, 2006: 329).

Menurut Bastian (2006: 329) pengukuran/penilaian kinerja merupakan adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, dengan demikian pengukuran/penilaian kinerja organisasi merupakan dasar *reasonable* untuk pengambilan keputusan. Sedang menurut Mahsun (2009: 25) pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

#### ***Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* merupakan alat ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya diukur dari aspek keuangannya saja, akan tetapi juga aspek non keuangannya. Menurut Mardiasmo (2012: 123) pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pembelajaran. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* pelengkap untuk mengukur seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran.

Tunggal (2008: 110) mendefinisikan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjelaskan atau menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya serta dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Konsep *Balanced Scorecard* Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Dan ukuran yang lazim dipakai saat ini hanya menitik beratkan pada sisi keuangan (financial) saja. Melalui penelitian selama satu tahun terhadap 12 perusahaan, Kaplan dan Norton mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan menyeimbangkan empat perspektif yaitu, perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran. Keempat prespektif tersebut merupakan uraian dan penerjemahan visi strategi perusahaan dalam mirminologi operasional perusahaan.

*Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistim informasi bagi pekerja disemua lini (Kaplan dan Norton 2000:93) melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan mereka mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistim dan prosedur demi perbaikan

kinerja dimasa mendatang dan menilai apa yang telah mereka bina dalam intangible assets seperti merk dan loyalitas pelanggan.

Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* bukan berarti menggantikan pengukuran kinerja tradisional, namun dengan menambah beberapa perspektif dalam melihat kinerja suatu organisasi. Organisasi dilihat sebagai suatu proses yaitu suatu proses dimana implemen tasi dari visi dan strategi apa yang akan dijalankan sebuah organisasi dalam kondisi lingkungan yang penuh perubahan.

Jadi sebuah organisasi dilihat dan diukur dengan mengaitkan strategi dan visi organisasi dalam kondisi lingkungan bisnis yang selalu berubah. *Balanced Scorecard* tidak menjadi pengendalian organisasi, tetapi meletakkan visi dan strategi organisasi ditengah-tengah sebagai prespektif ukuran pengimbang dari organisasi. *Balanced Scorecard* dapat digunakan pula sebagai kerangka pengukuran kinerja organisasi profit oriented maupun non profit oriented. Dalam kaitannya dengan visi dan strategi organisasi *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang cukup baik untuk mengukur kinerja sebuah organisasi jangka panjang.

#### **Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif sebagai komponen dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, hal tersebut dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong serta antara ukuran obyektif yang keras dengan ukuran subyektif yang lunak.

Empat perspektif tersebut meliputi Kaplan dan Norton (2000: 55).

#### **1) Perspektif Finansial**

*Balanced Scorecard* tetap menempatkan tolok ukur keuangan sebagai dimensi penting dalam menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan kepada pemegang saham, kreditur, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian, karena keuangan menggambarkan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan-tindakan ekonomi yang telah diambil. Jadi pengukuran kinerja keuangan menunjukkan hasil dari perencanaan implem entasi dan pelaksanaan strategi apakah telah dapat memberikan sumbangan terhadap perbaikan-perbaikan mendasar yang tercermin dalam sasaran keuangan. Sasaran keuangan tersebut adalah yang berhubungan dengan tingkat keuntungan yang terukur, *seperi net operating income, return on investment* dan ukuran keuangan lainnya.

Tema strategi dalam perspektif keuangan menurut Hansen and Mowen (2008:513) untuk penerapan strategi pada setiap tahap siklus hidup bisnis adalah: 1) *Revenue Growth and Mix* (Pertumbuhan dan Bauran Pendapatan), 2) *Improvement Cost Reduction/Productivity* (Pengurangan biaya/Perbaikan productivity), 3) *Asset Utilization/Investment Strategy* (Pemanfatan aktiva/investasi).

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

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran-pengukuran dalam perspektif ini juga didasarkan pada nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan.

Pengukuran-pengukuran yang umum digunakan dalam perspektif pelanggan dapat dibagi menjadi kepuasan konsumen, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain itu, pengukuran dapat juga dilakukan dengan

meninjau faktor-faktor berikut, waktu proses produksi yang singkat, pengiriman tepat waktu dan inovasi produk baru.

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik-baiknya karena proses bisnis internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu misalnya keinginan dan kepuasan pelanggan. Selain pihak eksternal tertentu yang mempengaruhi, *Balanced Scorecard* juga mempengaruhi agar para manajer menentukan rantai internal yang secara tidak langsung berhubungan dengan pihak eksternal tertentu. Rantai internal tersebut meliputi: 1) Proses Inovasi, 2) Proses Pelayanan Purna Jual.

### 4) Perspektif Inovasi Pembelajaran

Perspektif keempat pada *Balanced Scorecard* mengembangkan dari ketiga pengukuran sebelumnya, tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama.

Setiap perusahaan telah mengetahui bahwa sikap evaluasi berdasarkan atas kinerja keuangan jangka pendek. Perusahaan harus melakukan investasi dalam infrastruktur para pekerja, sistem, dan prosedur, jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 110) ada tiga kategori utama yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu: 1) Kapabilitas Pekerja, 2) Kapabilitas Sistem Informasi, 3) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan Dan untuk mengukur kinerja dalam perspektif proses belajar dan berkembang ini, perusahaan dapat mengukur kinerja: (1) Tingkat kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam menunjang pelayanan prima di masing-masing unit perawatan, (2) Penataan sistem pembinaan sumber daya manusia, (3) Penataan manajemen di masing-masing unit setiap ruangan, yang merupakan hasil dari pengaruh dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan bisnis internal dan tingkat kepuasan konsumen.

### Penelitian Terdahulu

Surya (2015) mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Palang. Dengan Metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengujian secara parsial variabel perspektif keuangan, perkembangan pertumbuhan pendapatan mengalami peningkatan signifikan dengan membandingkan pertumbuhan pendapatan tahun sebelumnya. Utama (2012) mengenai Analisis Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari Dengan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengujian secara parsial variabel perspektif Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari membuktikan bahwa tingkat kepuasan pelayanan karyawan RSUD Prof. Dr. Soekandar terhadap pasien mengalami peningkatan, tetapi tingkat akuisisi pasien baru RSUD Prof. Dr. Soekandar dari tahun ke tahun mengalami penurunan.

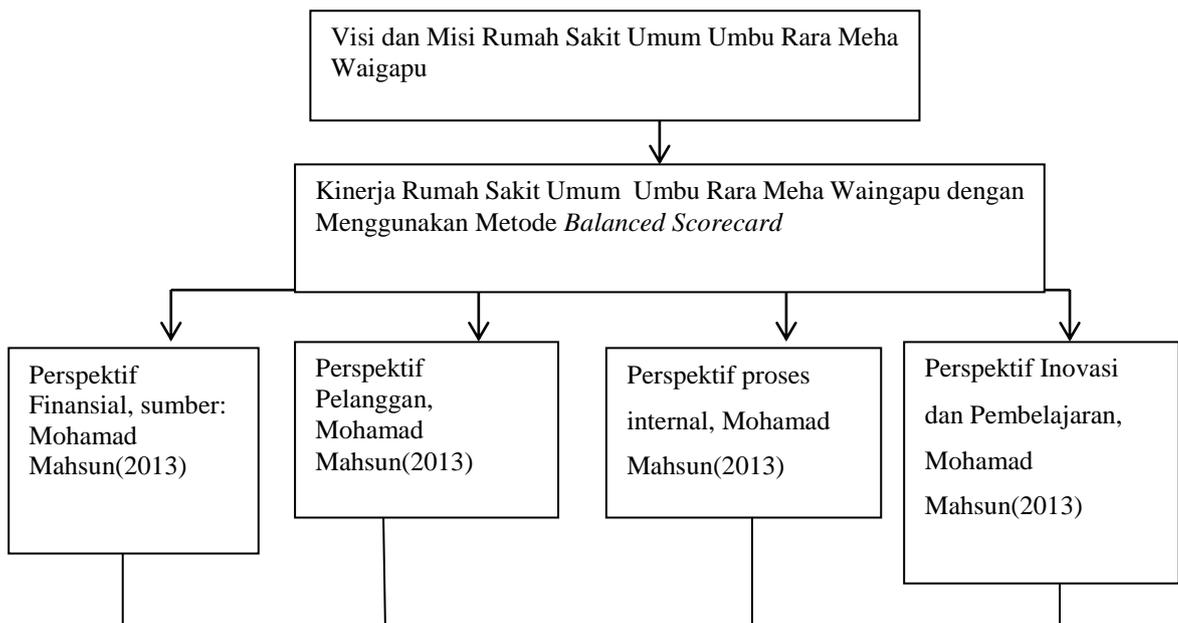
Yasa dan Suwendra (2016) mengenai Pengukuran Kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja. Hasil pengujian pada perspektif Internal Bisnis, kinerja rumah sakit dinilai baik karena rumah sakit mampu untuk memberikan pelayanan kepada pasien. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja rumah sakit dikatakan

baik karena rumah sakit mampu untuk melakukan pengembangan pelayanan baru yang akan meningkatkan pendapatan dan rumah sakit mampu untuk terus menekan jumlah keluhan atas pelayanan yang diberikan dengan melakukan pelayanan secepat mungkin.

Rahmawati (2017) mengenai Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial pada Rumah Sakit Islam Surakarta menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

### Rerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi suatu perusahaan. Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaannya. Kaplan dan Norton menegaskan bahwa kinerja yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menentukan perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, *balanced scorecard* sebagai elternatif yang dapat mengatasi kelemahan dalam pengukuran kinerja tradisional. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perpektif tersebut akan mencerminkan kinerja suatu perusahaan/organisasi. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran (olahan penulis ,2019)

## C. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek Penelitian).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan dengan melakukan pembagian kuesioner terhadap obyek penelitian yang akan dipilih dari beberapa keadaan yang dianggap sama, kemudian dianalisis. Tipe pertanyaan pada studi kasus ini adalah “bagaimana” dan “mengapa” yang kemudian diarahkan pada serangkaian peristiwa kontemporer, dimana peneliti hanya mempunyai peluang kecil sekali atau tidak memiliki peluang sama sekali terhadap peristiwa tersebut (Yin, 2006: 18). Studi kasus ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail

tentang latar belakang, sifat serta karakter khas dari suatu kasus maupun status dari suatu perusahaan dari suatu hal yang akan dijadikan sesuatu hal yang bersifat umum.

Obyek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Umbu Rara Meha Waingapu, sebagai suatu perusahaan jasa yang terus melakukan upaya efisiensi dan efektifitas sebagai upaya peningkatan kinerja rumah sakit. Ruang lingkup penelitian ini hanya dibatasi pada kajian dan pembahasan mengenai implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Surabaya dalam menilai kinerja dengan menterjemahkan visi, misi dan strategi rumah sakit guna mencapai tujuan dan sasaran strategi yang telah ditetapkan sesuai dengan nilai-nilai etika bisnis perusahaan dibidang jasa pelayanan kesehatan.

#### **Key Informan**

Sumber informasi adalah sumber dari mana informasi diperoleh (Arikunto, 2010:114). Dalam penelitian ini, penulis memperoleh sumber informasi dari para pihak yang berkompeten atau berwenang di Rumah Sakit Islam Surabaya, yaitu: 1) Kepala bagian keuangan dan program, yang mempunyai tugas diantaranya menyusun kegiatan dibidang akuntansi dan pelaporan yang meliputi akuntansi keuangan, perpajakan dan pelaksanaan verifikasi dokumen keuangan, menyusun dan merencanakan RAPB rumah sakit, mengendalikan kegiatan atau aktifitas para staf yang menjadi tanggung jawabnya, 2) Kepala bagian administrasi dan umum, yang mempunyai tugas diantaranya menyusun rencana kebutuhan rumah sakit, rekam medis, tata usaha dan humas, rumah tangga, 3) Kepala Ruang Rawat Inap (IRNA), yang mempunyai tugas diantaranya menyediakan fasilitas dan kebutuhan pelayanan serta mengarahkan, mengembangkan dan mengevaluasi kegiatan pelayanan di Instalasi Rawat Inap.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Data merupakan faktor yang sangat penting dalam pembuatan suatu karya ilmiah yang mempunyai manfaat untuk mengetahui dan memperoleh gambaran tentang suatu persoalan atau keadaan, selain itu data dapat juga dijadikan sebagai dasar dalam membuat keputusan untuk memecahkan suatu persoalan. Prosedur pengumpulan data dalam skripsi ini adalah sebagai berikut: 1) Wawancara dan 2) Dokumentasi.

#### **Teknik Analisis Data**

Didalam pembahasan ini, data yang sudah diperoleh dihubungkan dengan data-data lainnya lalu diolah dan disusun secara sistematis, kemudian dibandingkan dengan teoriteori yang telah penulis pelajari sehingga dapat ditarik kesimpulan dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti. Sesuai dengan landasan teori yang penulis kemukakan maka teknik analisa yang penulis gunakan untuk pembahasan ini adalah analisis deskriptif pendekatan kualitatif, yang akan dilakukan yaitu: 1) Melakukan pengumpulan data perusahaan yang berhubungan dengan penelitian seperti gambaran umum rumah sakit, sejarah singkat, lokasi rumah sakit, struktur organisasi, visi dan misi, strategi rumah sakit dan informasi-informasi lainnya yang menjelaskan kinerja rumah sakit, 2) Data yang didapat dari lapangan ditulis dalam bentuk membagai kuesioner kepada karyawan dan pasien, 3) Menganalisis implementasi strategi berbasis *Balanced Scorecard* secara berurutan dari perspektif finansial, pelanggan, bisnis internal serta perspektif inovasi dan pembelajaran, 4) Menarik simpulan dan saran.

#### **Kriteria Penilaian**

Kriteria penilaian jawaban responden atas instrumuen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 1. Kriteria Penilaian Rata-rata Seluruh Responden

Responden	Kategori
0% - 19,99%	Sangat Tidak Setuju
20% - 39,99%	Tidak Setuju
40% - 59,99%	Ragu-ragu
60% - 79,99 %	Setuju
80% - 100%	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2001)

#### D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Penilaian Kinerja Perspektif Finansial

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada karyawan sebanyak 63 kuesioner dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pernyataan yang dalam kuesioner adalah sebanyak 10 (sepuluh) pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada bagian karyawan keuangan pengeluaran 10 kuesioner, 13 kuesioner untuk karyawan bagian keuangan penerimaan, 2 kuesioner dibagikan ke Direktur, 5 kuesioner di bagikan lagi ke Dewan Pengawas, 3 kuesioner dibagikan untuk Bidang Program, 2 kuesioner dibagikan untuk Bendahara Penerimaan, 3 kuesioner dibagikan untuk Bendahara BLUD, 3 kuesioner dibagikan untuk Bendahara APBD, 5 kuesioner dibagikan untuk Sub Bagian Catatan Medis, 9 Kuesioner dibagikan untuk Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, 3 Kuesioner dibagikan untuk Saksi Perencanaan, dan yang terakhir 5 Kuesioner dibagikan untuk BPJS, Kuesioner yang dibagikan untuk perspektif finansial berjumlah 63 kuesioner yang di edarkan. Sedangkan total pertanyaan sebanyak 10 yaitu:

a. Laporan keuangan yang disusun oleh RSUD telah sesuai dengan SAP/SAK

Strategi ini diukur dengan menggunakan empat ukur, yaitu; informasi dalam laporan keuangan yang dihasilkan dapat digunakan sebagai alat untuk memprediksi kejadian masa yang akan datang, informasi yang dihasilkan dari laporan keuangan yang dibuat dengan menggambarkan dengan jujur, informasi yang disajikan dalam laporan keuangan terujin kebenarannya.

Tabel 2. Hasil Kuesioner Terhadap pelayanan jasa

Indikator	Pernyataan kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Kepuasan karyawan	1	18	45	0	0	0
	2	23	36	4	0	0
	3	18	44	1	0	0
	4	16	40	7	0	0
Bobot skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		375	660	36	0	0
Total skor		1071				
Rata-rata skor indikator		267,75				

Keterangan: rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan.

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan sabagai berikut:

$$Y = \text{skor tertinggi likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 5 \times 63 = 315$$

$$X = \text{Skor Terendah Likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 1 \times 63 = 63$$

$$\text{Rumus Index\%} = \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100 \\ = 267,75 / 315 \times 100\% \\ = 85\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 85% responden sangat setuju dengan Laporan Keuangan yang disusun telah sesuai dengan SAP/SAK, dari ke 4 pernyataan yang diajukan melalui kuesioner dapat dikatakan tingkat kepuasan yang sangat tinggi.

**b. Infomasi laporan keuangan yang memenuhi kebutuhan para pengguna.**

Strategi ini diukur dengan mengguna empat ukuran, yaitu laporan keuangan yang disusun tidak berpihak pada kepentingan pihak tertentu, laporan keuangan selalu dibandingkan dengan laporan keuangan priode sebelumnya, penyusunan laporan keuangan menggunakan kebijakan SAP/SAK.

Tabel 3. Hasil Kuesioner terhadap kepuasan

Indikator	Pernyataan kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Kepuasan infomasi keuangan	5	23	37	2	0	1
	6	20	41	1	1	0
	7	36	26	1	0	0
	8	32	30	1	0	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		555	536	15	2	1
Total Skor		1109				
Rata-rata Skor Indikator		277,25				

Keterangan: Rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (y) dan skor terendah (x) untuk item penilaian dengan sebagai berikut:

$$Y = \text{Skor Tertinggi Likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 5 \times 63 = 315$$

$$X = \text{Skor Terendah Likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 1 \times 63 = 63$$

$$\text{Rumus Index \%} = \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100 \\ = 277,75 / 315 \times 100\% \\ = 88,02 \% = 88,7\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 88% responden sangat setuju atas infomasi laporan keuangan yang memenuhi kebutuhan para pengguna, dari ke 4 pernyataan yang diajukan melalui kuesioner dapat dikatakan tingkat kepuasan sangat tinggi.

**c. Kepuasan Karyawan atas Infomasi Keuangan**

Strategi ini menggunakan dua ukur.

Tabel 4. Hasil kuesioner infromasi laporan keuangan

Indikator	Pernyataan kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Infomasi Laporan Keuangan	9	13	35	13	2	0
	10	9	47	7	0	0
Bobo Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		110	328	60	4	0
Total Skor		502				
Rata-rata Skor Indikator		251				

Sumber: Sugiyono (2001)

Keterangan: Rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (y) dan skor terendah (x) untuk item penilaian dengan sebagai berikut:

$$Y = \text{Skor Tertinggi Likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 5 \times 63 = 315$$

$$X = \text{Skor Terendah Likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 1 \times 63 = 63$$

$$\text{Rumus index \%} = \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100\% \\ = 251 / 315 \times 100\% \\ = 79,68\% = 80\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 80% responden sangat setuju dengan kepuasan infomasi keuangan, dari ke 2 pernyataan yang diajukan melalui kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan sangat tinggi.

### Perspektif Pelanggan

Teknik pengukuran perspektif ini menggunakan hasil kuesioner dan data jumlah pasien. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pasien sebanyak 73 kuesioner dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pernyataan yang dalam kuesioner adalah sebanyak 11 (sebelas) pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pasien rawat inap RSUD Waingapu.

Hasil Kuesioner

$$\text{Bobot nilai rata-rata tertimbang} = \frac{5}{73} = 0,06$$

Sumber: P Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2017)

Untuk memperoleh nilai SKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{SKM} = \frac{3955}{73} = 54,17 \times 0,06 = 3,25$$

Sumber: P Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2017)

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKM yaitu antara 20-100, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, dengan rumus sebagai berikut:

$$3,25 \times 20 = 65\%$$

Sumber: P Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2017)

Jika nilai yang dihasilkan dari rumus SKM sama dengan 65 % maka artinya 65% dari jumlah responden memberikan respon setuju atas pertanyaan yang diajukan dan tingkat kepuasan responden terhadap indikator yang diajukan dapat dikatakan tinggi.

#### **Perspektif Proses Internal**

Jumlah kuesioner yang dibagikan ke pasien menginap RSUD Uumbu Rara Meha Waingapu sebanyak 127 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pernyataan adalah sebanyak 10 (sepuluh) pernyataan.

Hasil kuesiner

$$\text{Bobot nilai rata-rata} = \frac{5}{127} = 0,06$$

Sumber: P Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2017)

Untuk memperoleh nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) unit proses internal digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{SKM} = \frac{15591}{127} = 122,7 \times 0,06 = 3,681$$

Sumber : P Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2017)

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) yaitu antara 20-100, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 20, dengan rumus sebagai berikut:

$$3,681 \times 20 = 73,62$$

Sumber: P Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2017)

Jika dinilai yang dihasilkan dari rumus Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sama dengan 73,62% maka artinya 73,62% dari jumlah responden memberikan respon setuju atas pertanyaan yang diajukan dan tingkat kepuasan responden terhadap indikator yang diajukan dapat dikatakan tinggi.

#### **Perspektif inovasi dan Pembelajaran**

Perspektif ini memuat indikator tentang sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Mengukur hasil dari tindakan dan aktivitas dalam perspektif ini mungkin tidak dapat dilakukan karena hasilnya tidak segera dapat diketahui dan bersifat jangka panjang. Dalam banyak kejadian, mungkin diperlukan ukuran pengganti sebagai indikator kinerja (Mahsun, 2006:173).

Jumlah kuesioner yang dibagikan ke pegawai/karyawan RSUD Uumbu Rara Meha Waingapu sebanyak 160 dan yang kembali hanya 156 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pernyataan adalah sebanyak 10 (sepuluh) pernyataan.

a. Kepuasan Karyawan terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja

Strategi ini diukur dengan menggunakan satu ukuran, yaitu kepuasan karyawan bekerja di RSUD Umbu Rara Meha Waingapu.

Tabel 5. Hasil Kuesioner terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja

Indikator	Pernyataan Kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Peningkatan Kepuasan Kerja	1	7	109	35	5	0
	2	3	12	97	1	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		95	824	243	12	0
Total Skor		1174				
Rata-rata skor indikator		587				

Keterangan : rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Y &= \text{Skor Tertinggi likert} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 5 \times 156 \\
 &= 780
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X &= \text{Skor Terendah likert} \times \text{Jumlah Responden} \\
 &= 1 \times 156 \\
 &= 156
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rumus Index \%} &= \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100 \\
 &= 587 / 780 \times 100\% \\
 &= 75,26\% \quad \Rightarrow 75\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 75% responden setuju atas pernyataan yang diajukan dan dapat dikatakan kepuasan karyawan terhadap peningkatan kepuasan kerja yang dilakukan rumah sakit adalah tinggi. Peningkatan kepuasan kerja karyawan sangatlah penting. Semakin meningkatnya kepuasan kerja karyawan yang bekerja di rumah sakit tersebut, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan pasien.

b. Kepuasan Karyawan terhadap Pengembangan Karyawan

Strategi ini diukur dengan menggunakan satu ukuran, yaitu pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan.

Tabel 6. Hasil Kuesioner terhadap Pengembangan Karyawan

Indikator	Pernyataan Kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Pengembangan Karyawan	3	8	70	45	32	1
	4	7	84	38	26	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		75	616	249	116	1
Total Skor		1057				
Rata-rata skor indikator		528,5				

Sumber: Sugiyono (2001)

Keterangan : rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan sebagai berikut:

$$Y = \text{Skor Tertinggi likert} \times \text{Jumlah Responden}$$

$$= 5 \times 156 = 780$$

$$X = \text{Skor Terendah likert} \times \text{Jumlah Responden}$$

$$= 1 \times 156 = 156$$

$$\text{Rumus Index \%} = \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100$$

$$= 528,5 / 780 \times 100\%$$

$$= 67,75\% \Rightarrow 68\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 68% responden setuju atas pernyataan yang diajukan dan dapat dikatakan tingkat kepuasan karyawan terhadap pengembangan karyawan yang dilakukan rumah sakit adalah tinggi. Pengembangan karyawan tentunya perlu dilakukan guna menambah kualitas kerja karyawan. Pengembangan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan training/pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan kepada karyawan. Semakin banyak pelatihan yang diberikan tentunya akan menambah ketrampilan karyawan yang berujung pada peningkatan kepuasan pasien.

c. Kepuasan Karyawan terhadap Penciptaan Iklim yang Mendorong Motivasi

Strategi ini diukur dengan menggunakan dua ukuran, yaitu keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, peningkatan ketanggapan terhadap kebutuhan pegawai, pemberian motivasi kepada karyawan, serta pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi.

Tabel 7. Hasil Kuesioner terhadap Penciptaan Iklim yang Mendorong Motivasi

Indikator	Pernyataan Kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Penciptaan Iklim yang Mendorong Motivasi	5	4	46	58	46	2
	6	6	51	61	32	6
	7	23	65	40	27	1
	8	4	58	56	34	4
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		185	880	645	278	13
Total Skor		2001				
Rata-rata skor indikator		500,25				

Keterangan : rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan sebagai berikut:

$$Y = \text{Skor Tertinggi likert} \times \text{Jumlah Responden}$$

$$= 5 \times 156 = 780$$

$$X = \text{Skor Terendah likert} \times \text{Jumlah Responden}$$

$$= 1 \times 156 = 156$$

$$\text{Rumus Index \%} = \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100$$

$$= 500,25 / 780 \times 100\%$$

$$= 64,13\% \Rightarrow 64\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 64% responden setuju atas pernyataan yang diajukan dan dapat dikatakan tingkat kepuasan karyawan terhadap penciptaan iklim yang mendorong motivasi adalah tinggi. Penciptaan iklim yang mendorong timbulnya motivasi diantaranya ketanggapan terhadap keinginan dan kebutuhan pegawai, pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian motivasi kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inisiatif, pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Penghargaan tersebut tidak selalu berwujud uang dapat berbentuk pujian atau sanjungan sebagai ungkapan pengakuan dan penghargaan atas prestasi yang dicapai.

d. Kepuasan Karyawan terhadap Kapabilitas Sistem Informasi

Strategi ini diukur dengan menggunakan satu ukuran strategik, yaitu karyawan dapat mengakses semua informasi yang dibutuhkan.

Tabel 8. Hasil Kuesioner terhadap Kapabilitas Sistem Informasi

Indikator	Pernyataan Kuesioner	Jumlah Responden				
		SS	S	RR	TS	STS
Kapabilitas Sistem Informasi	9	14	67	51	24	0
	10	24	76	41	15	0
Bobot Skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		190	572	276	78	0
Total Skor		1116				
Rata-rata skor indikator		558				

Keterangan : rata-rata skor indikator diperoleh dari membagi total skor dengan jumlah pernyataan

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui dulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan sebagai berikut:

$$Y = \text{Skor Tertinggi likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 5 \times 156 = 780$$

$$X = \text{Skor Terendah likert} \times \text{Jumlah Responden} \\ = 1 \times 156 = 156$$

$$\text{Rumus Index \%} = \text{Rata-rata Skor Indikator} / Y \times 100 \\ = 558 / 780 \times 100\% \\ = 71,54 \quad \Rightarrow 71\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa 71% responden setuju atas pernyataan yang diajukan dan dapat dikatakan tingkat kepuasan karyawan terhadap kapabilitas sistem informasi rumah sakit adalah tinggi. Kapabilitas sistem informasi yang dimaksudkan dalam indikator adalah karyawan dapat mengakses semua informasi yang dimaksudkan dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan diberikan dengan jelas.

#### **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Umbu Rara Meha Waingapu dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif dan kesimpulannya sebagai berikut:

- 1) Kinerja dari Perspektif Finansial. Kinerja RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dilihat dari perspektif Finansial melalui kuesioner yang di edarkan. Dari jumlah reponden sebanyak 85% sangat setuju dengan indikator pernyataan infromasi keuangan telah sesuai dengan SAP/SAK yang diajukan dalam kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan sangat setuju dengan peraturan yang telah ditetapkan;
- 2) Kinerja dari Perspektif Pelanggan. Kinerja RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dilihat dari perspektif pelanggan melalui kuesioner yang ditujukan kepada pasien rawat inap RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dan hasil data jumlah pasien. Dari jumlah reponden sebanyak 65% setuju dengan indikator atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan pasien terhadap kinerja rumah sakit sangat tinggi, Sedangkan untuk retensi pasien dan akuisisi pasien periode tahun 2016-2018 cukup baik karena mengalami fluktuasi selama periode penelitian;
- 3) Kinerja dari Perpektif Proses Internal. Kinerja RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dilihat dari perpektif Proses Internal melalui kuesioner yang ditujukan kepada pasien RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dan pengukuran kinerja RS dengan indikator yang telah ditentukan. Dari jumlah reponden sebanyak 73,62% sangat setuju dengan indikator atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan pasien terhadap kinerja rumah sakit sangat tinggi; dan
- 4) Kinerja dari Perpektif Inovasi dan Pembelajaran. Kinerja RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dilihat dari perpektif Inovasi dan pembelajaran melalui kuesioner yang ditujukan kepada karyawan RSUD Umbu Rara Meha Waingapu dan pengukuran kinerja RS dengan indikator yang telah ditentukan. Dari jumlah reponden sebanyak 69% setuju dengan indikator atas pernyataan yang diajukan dalam kuesioner dan dapat dikatakan tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja rumah sakit tinggi.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dari Penelitian ini adalah:

- 1) Pengisian kuesioner kepada karyawan diberikan ketika karyawan istirahat kerja;
- 2) Kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan keseluruhannya dari perspektif pelanggan dan perspektif proses internal berjumlah keseluruhannya 200 kuesioner yang dapat dibagikan kepada pasien rawat inap; dan
- 3) Pengisian kuesioner untuk perspektif pelanggan dan perspektif proses internal diberikan ketika pasien masih menjalani masa penyembuhan dari sakit dan belum sembuh benar sehingga pengisian kuesioner dibantu oleh keluarga pasien.

#### **Saran**

- 1) RSUD Umbu Rara Meha Waingapu sebaiknya lebih meningkatkan perspektif proses inovasi dan pembelajaran terutama untuk meningkatkan pengembangan karyawan dengan memberikan training/pelatihan kepada karyawan; dan
- 2) RSUD Umbu Rara Meha Waingapu sebaiknya lebih tanggap terhadap kebutuhan pegawai dan dalam hal pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi. Diharapkan pihak rumah sakit dapat meningkatkan pemberian motivasi kepada karyawannya agar dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih dengan lebih baik yang dapat meningkatkan kepuasan pasien.

#### **Daftar Pustaka**

- Aurora Novella, 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*. Skripsi Naska Publikasi, Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi Universitas Penegoro Semarang.
- Afandi, 2013. *Analisis Pendekatan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja*. Skripsi Penelitian Akuntansi
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School.
- Kawiana I Made, 2012. *Analisis Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard unit rawat jalan Poliklinik RSUD Surya Husada Denpasar*. Tesis FKM UI.
- Mahmudi, 2007. *Menejemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi sektor publi*. Andi: Yogyakarta.
- Mahsun Mohamad, SE, M. Si, Ak, 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. Yogyakarta.
- Pramadhany Wahyu Eko Yuzandra, 2011. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang)*. Skripsi Naska Publikasi. Program Pascasarjana Ilmu Akuntansi Universitas Penegoro Semarang.
- Suryani Yulana Tri, & Retnani Endang Dwi, 2016. *Implementasi Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Menejemen Rumah Sakit*. Jurnal Ilmuan dan Riset Akuntansi.
- Sari Anggaran Puspita, & Retnani Endang Dwi, 2015. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya*. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi.
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan: Untuk Menaikan Pangsa Pasa*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Sugiyono. 2001 *metode penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa beta. Dalam skripsi Diana Febriyanati 2016.