

# ANALISIS PENILAIAN PERSPEKTIF KEUANGAN DENGAN MODEL BALANCED SCORECARD PADA RSUD KARDINAH SELAMA

**PERIODE 2020-2023 SKRIPSI**

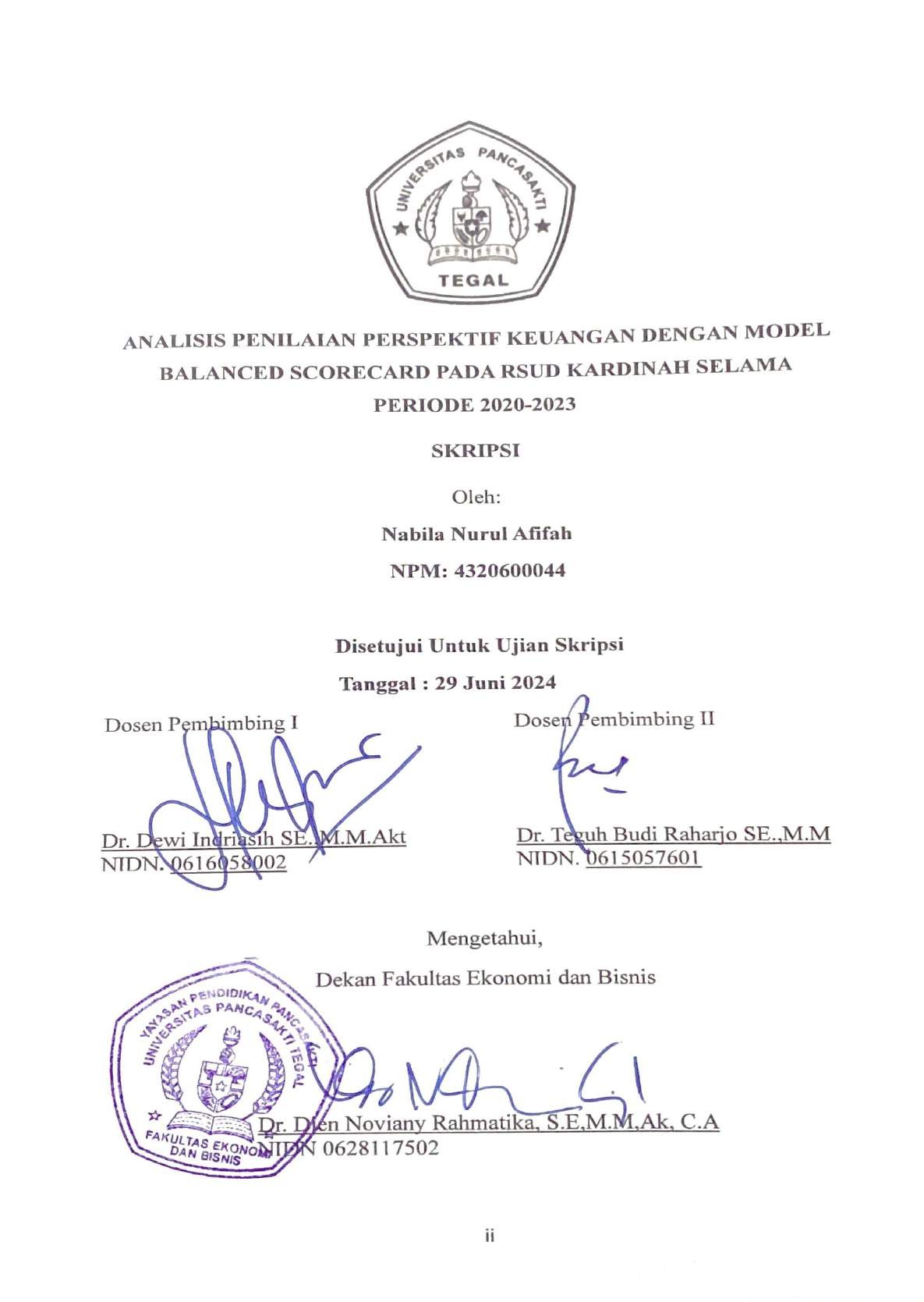
Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal

Oleh:

## Nabila Nurul Afifah NPM: 4320600044

Diajukan Kepada

**Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal 2024**



**ANALISIS PENILAIAN PERSPEKTIF KEUANGAN DENGAN MODEL BALANCED SCORECARD PADA RSUD KARDINAH SELAMA**

**PERIODE 2020-2023**

**SKRIPSI**

Oleh:

## Nabila Nurul Afifah NPM: 4320600044

**Disetujui Untuk Ujian Skripsi Tanggal : 29 Juni 2024**

Dosen Pembimbing I Dosen Pembimbing II

Dr. Dewi Indriasih SE.,M.M.Akt Dr. Teguh Budi Raharjo SE.,M.M NIDN**.** 0616058002 NIDN. 0615057601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

ii

Pengesahan Skripsi

Nama : Nabila Nurul Afifah NPM : 4320600044

Judul : Analisis Penilaian Perspektif Keuangan Dengan Model Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Kota Tegal Selama Periode 2020-2023

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian skripsi, yang dilaksanakan pada: Hari : Sabtu

Tanggal : 29 Juni 2024

Ketua Penguji

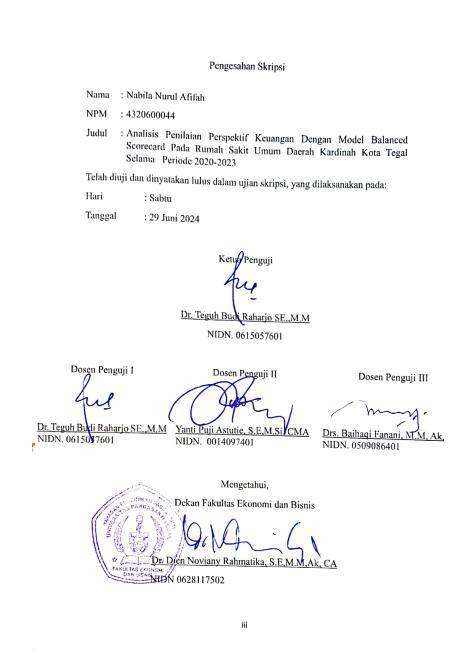
Dr. Teguh Budi Raharjo SE.,M.M NIDN. 0615057601

Dosen Penguji I Dosen Penguji II Dosen Penguji III

Dr. Teguh Budi Raharjo SE.,M.M NIDN. 0615057601

Yanti Puji Astutie, S.E,M.Si, CMA NIDN. 0014097401

Drs. Baihaqi Fanani, M.M, Ak, C.A NIDN. 0509086401



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Dien Noviany Rahmatika, S.E,M.M,Ak, CA NIDN 0628117502

iii

# MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**MOTTO**

“Berusahalah, bukan untuk menjadi manusia yang berhasil, tetapi untuk menjadi manusia yang berguna.”

“prosesnya mungkin tidak mudah tapi endingnya bikin tidak berhenti bilang alhamdulillah”

“Orang lain gak akan paham struggle dan masa sulit nya kita yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories*. Berjuanglah untuk diri sendiri walaupun gak ada yang tepuk tangan. Kelak diri kita dimasa depan akan sangat bangga dengan apa yang kita perjuangkan hari ini.”

# PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil’alamin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, hidayah serta karunia-Nya. Dengan ketulusan hati dan ungkapan terimakasih skripsi ini penulis persembahkan kepada:

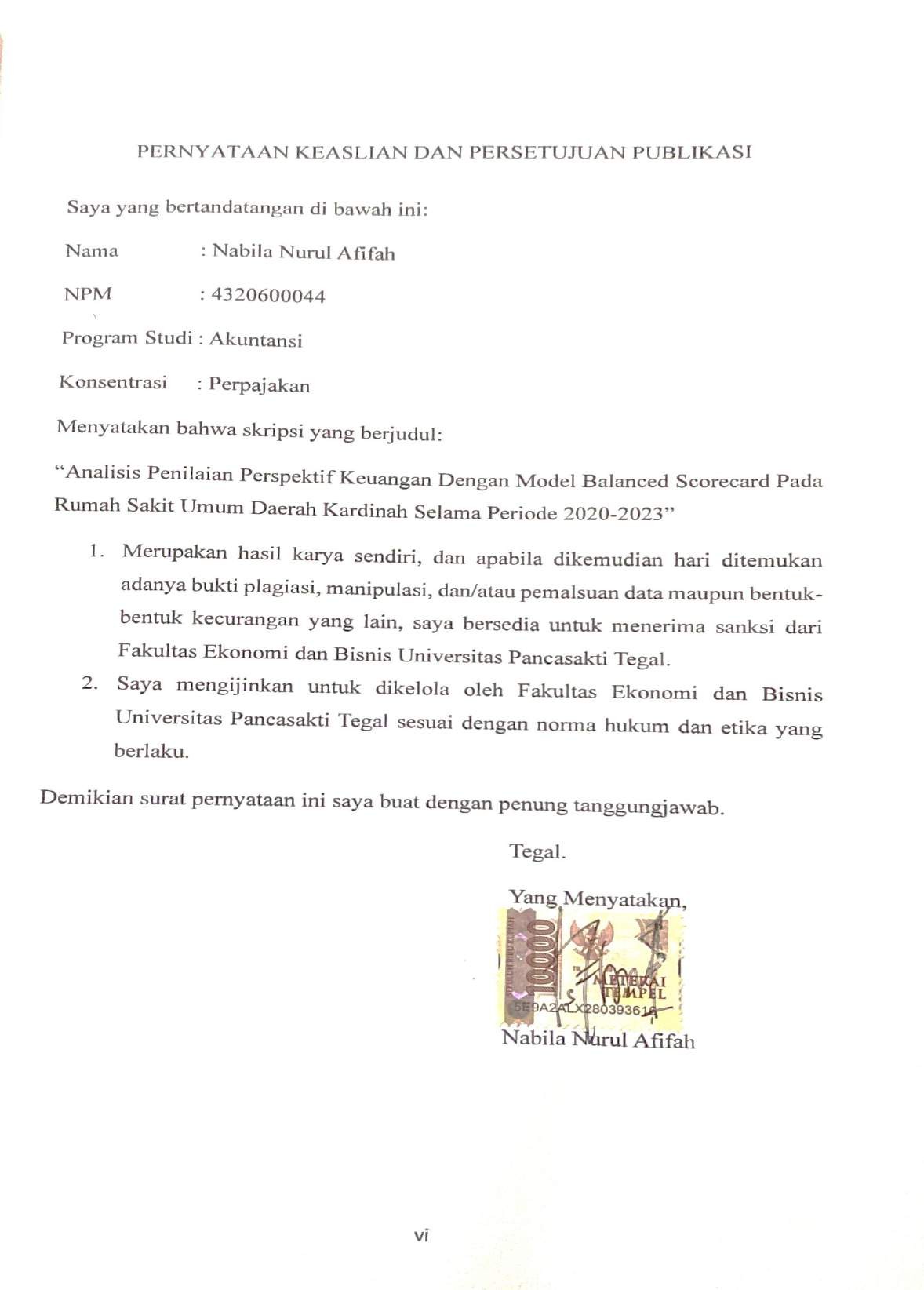
1. Kedua orang tuaku yang tercinta yaitu Mama Triani dan Bapak Achmad Riwono kalian memang tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan, namun kalian mampu mendidik penulis, memotivasi, menjadi support system penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, selalu memberikan semangat dan pantang menyerah dalam menggapai target hidup, serta tidak henti-hentinya memberikan kasih sayang dan penuh cinta, terima kasih telah memberikan kepercayaan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan ketahap ini, yang mengorbankan segalanya untuk penulis. Terima kasih

iv

mama dan bapa yang selalu mendoakan yang terbaik untuk penulis dalam setiap langkahnya, kini penulis persembahkan karya tulis sederhana ini untuk mama dan bapa.

1. Tanteku Linda Mardilla yang penulis anggap seperti kakak sendiri terimakasih selalu memberikan dukungan, semangat, menghibur dan mendoakan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Nabila Nurul Afifah, ya! Diri saya sendiri. Apresiasi sebesar-besarnya yang telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Tidak mudah bisa sampai dititik ini, terimakasih karena sudah berusaha dan tidak menyerah, serta senantiasanya menikmati setiap proses. Terimakasih selalu ingat untuk merayakan diri sendiri. Berbahagialah selalu dimanapun berada, Nabila.
3. Sahabat sekolah-kuliah yang setia menemani kegundahan maupun keceriaan hari-hariku.
4. Abraham atau biasa disebut abe cekut. Salah satu balita 2,5 liter yang akhir- akhir ini viral di social media Tiktok, penulis kerap melihat VT nya disaat membutuhkan hiburan Ketika lelah mengerjakan skripsi, dan tanpa sengaja setiap VT nya dari abe cekut memberikan pengaruh yang baik untuk perasaan penulis dan membangun semangat agar penulis mampu melanjutkan tulisannya.

v



PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nabila Nurul Afifah

NPM 4320600044

Program Studi : Akuntansi Konsentrasi : Perpajakan

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

“Analisis Penilaian Perspektif Keuangan Dengan Model Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Selama Periode 2020-2023”

1. Merupakan hasil karya sendiri, dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi, dan/atau pemalsuan data maupun bentuk- bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia untuk menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Saya mengijinkan untuk dikelola oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penung tanggungjawab.

Tegal.

Yang Menyatakan,

Materai

10.000

Nabila Nurul Afifah

vi

*ABSTRACT*

*Nabila Nurul Afifah, 2024 "****Analysis of Financial Perspective Assessment with the Balanced Scorecard Model at Kardinah Regional General Hospital during the 2020-2023 Period".*** *Accounting Thesis Report, Faculty of Economics and Business, Pancasakti University Tegal.*

*This study aims to determine the performance of Kardinah Regional General Hospital based on four perspectives covering finance, customers, internal business processes, learning and growth and the level of overall performance achievement as measured by the Balanced Scorecard model. This research uses a qualitative descriptive method. Data collection methods using customer questionnaires for primary data and documentation, financial reports, patients, employees, HR for secondary data. The results showed that the performance of Kardinah Hospital was seen from (1). The financial perspective of the economic and efficiency ratio indicators shows performance with less criteria, while the effectiveness ratio shows performance with good criteria. (2) Customer perspective from the indicators of customer retention, customer satisfaction, average outpatient and emergency patients, and average inpatients show performance with good criteria, while customer acquisition shows performance with less criteria. (3) the internal business process perspective from the innovation indicator, the number of outpatient visits, GDR shows performance with good criteria, while NDR and BTO show performance with sufficient criteria. (4) learning and growth perspective from the employee retention indicator shows performance with sufficient criteria, while the level of employee training shows performance with good criteria. (5) he overall performance achievement level of RSUD Kardinah shows a very healthy performance with A category.*

*Keywords: performance measurement, balanced scorecard model, financial performance, non-financial performance, Kardinah Tegal Hospital.*

vii

ABSTRAK

Nabila Nurul Afifah, 2024 “**Analisis Penilaian Perspektif Keuangan Dengan Model Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Selama Periode 2020-2023”.** Laporan Skripsi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah berdasarkan empat perspektif yang meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta tingkat capaian kinerja keseluruhan yang diukur dengan model *Balanced Scorecard.* Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner pelanggan untuk data primer dan dokumentasi, laporan keuangan, pasien, karyawan, SDM untuk data sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD Kardinah dilihat dari (1). Perspektif keuangan dari indikator rasio ekonomis dan efisiensi menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang, sedangkan rasio efektivitas menunjukkan kinerja dengan kriteria baik. (2) perspektif pelanggan dari indikator customer rentention, kepuasan pelanggan, rata- rata pasien rawat jalan dan darurat, serta rata-rata pasien rawat inap menunjukkan kinerja dengan kriteria baik, sedangkan customer acquisition menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (3) perspektif proses bisnis internal dari indikator inovasi, jumlah kunjungan pasien rawat jalan, GDR menunjukkan kinerja dengan kriteria baik, sedangkan NDR dan BTO menunjukkan kinerja dengan kriteria cukup. (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari indikator rentensi karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria cukup, sedangkan tingkat pelatihan karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik. (5) tingkat capaian kinerja RSUD Kardinah secara keseluruhan menunjukkan kinerja sangat sehat dengan kategori A.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, model *balanced scorecard*, kinerja keuangan, kinerja non keuangan, RSUD Kardinah Tegal.

viii

# KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Allah SWT, berkat Rahmat, Hidayah, dan Karunia-Nya kepada kita semua, sehingga kami dapat menyelesaikan proposal penelitian untuk skripsi dengan judul “**ANALISIS PENILAIAN PERSPEKTIF KEUANGAN DENGAN MODEL BALANCED SCORECARD PADA RSUD KARDINAH SELAMA PERIODE 2020-2023”.**

proposal penelitian untuk skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyusun skripsi pada Program Strata (S1) di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Peneliti menyadari dalam penyusunan proposal penelitian untuk skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini, kami mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Dien Noviany Rahmatika, S.E, M.M, Ak, C.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Dr. Abdulloh Mubarok, S.E, M.M, Ak, C.A, selaku Ketua Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
3. Dr. Dewi Indriasih, SE.,M.M.Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing, memberikan saran dan motivasi kepada peneliti.
4. Dr. Teguh Budi Raharjo, SE.,M.M, selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memotivasi peneliti.

Kami menyadari proposal penelitian untuk skripsi ini tidak lepas dari kekurangan, maka kami mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan proposal penelitian untuk skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap proposal penelitian untuk skripsi ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Tegal,

Nabila Nurul Afifah

# DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING… ii

[PENGESAHAN SKRIPSI iii](#_bookmark0)

[MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv](#_bookmark1)

[PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI vi](#_bookmark2)

[ABSTRACT vii](#_bookmark3)

[ABSTRAK viii](#_bookmark4)

[KATA PENGANTAR ix](#_bookmark5)

[DAFTAR ISI x](#_bookmark6)

[DAFTAR TABEL xiii](#_bookmark7)

[DAFTAR GAMBAR xv](#_bookmark8)

[DAFTAR LAMPIRAN xvi](#_bookmark9)

## BAB 1 Error! Bookmark not defined.

PENDAHULUAN **Error! Bookmark not defined.**

1. Latar Belakang Masalah **Error! Bookmark not defined.**
2. Rumusan Masalah **Error! Bookmark not defined.**
3. Tujuan Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
4. Manfaat Penelitian **Error! Bookmark not defined.**

## BAB II Error! Bookmark not defined.

x

TINJAUAN PUSTAKA **Error! Bookmark not defined.**

1. Landasan Teori **Error! Bookmark not defined.**
   1. Teori Keunggulan Kompetitif *(Theory Competitive Advantage)* **Error!**

## Bookmark not defined.

* 1. Penilaian Kinerja **Error! Bookmark not defined.**
  2. Kinerja Keuangan **Error! Bookmark not defined.**
  3. Strategi Optimalisasi **Error! Bookmark not defined.**
  4. *Balanced Scorecard* **Error! Bookmark not defined.**

1. Penelitian Terdahulu Relevan **Error! Bookmark not defined.**
2. Kerangka Penelitian **Error! Bookmark not defined.**

BAB III **Error! Bookmark not defined.**

METODE PENELITIAN **Error! Bookmark not defined.**

1. Jenis Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
2. Subyek dan Objek Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
3. Metode Pengumpulan Data **Error! Bookmark not defined.**
4. Metode Analisis Data **Error! Bookmark not defined.**

## BAB IV Error! Bookmark not defined.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **Error! Bookmark not defined.**

1. Gambaran Umum **Error! Bookmark not defined.**
2. Hasil Penelitian **Error! Bookmark not defined.**
   1. Perspektif Keuangan **Error! Bookmark not defined.**
   2. Perspektif Pelanggan **Error! Bookmark not defined.**
   3. Perspektif Proses Bisnis Internal **Error! Bookmark not defined.**
   4. Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan **Error!**

## Bookmark not defined.

* 1. Pengukuran *Balanced Scorecard* **Error! Bookmark not defined.**

xi

1. Pembahasan **Error! Bookmark not defined.**
   1. Perspektif Keuangan **Error! Bookmark not defined.**
   2. Perspektif Pelanggan **Error! Bookmark not defined.**
   3. Perspektif proses bisnis internal **Error! Bookmark not defined.**
   4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran **Error! Bookmark not**

## defined.

* 1. Pengukuran tingkat capaian kinerja RSUD Kardinah.. **Error! Bookmark not defined.**

## BAB V Error! Bookmark not defined.

KESIMPULAN DAN SARAN **Error! Bookmark not defined.**

1. Kesimpulan **Error! Bookmark not defined.**

## Saran Error! Bookmark not defined.

DAFTAR PUSTAKA **Error! Bookmark not defined.**

LAMPIRAN **Error! Bookmark not defined.**

xii

# DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Pendapatan RSUD Kardinah Tahun 2020-2023.. **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 1 Kriteria Ekonomis Kinerja Keuangan **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 2 Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 3 Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 4 Indikator Pernyataan Kuesioner Pelanggan (Pasien) . **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 5 Mengukur Bobot dan Bobot Indikator ..**Error! Bookmark not defined.** Tabel 3. 6 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum**Error! Bookmark not defined.** Tabel 3. 7 Mengukur Jumlah Skor Indikator **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 8 Mengukur Nilai Akhir Per Komponen ..**Error! Bookmark not defined.** Tabel 3. 9 Menghitung Nilai Akhir Total atau Total Score .. **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 3. 10 Kriteria Standar **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 1 Perhitungan Rasio Ekonomis Tahun 2020-2023 ..**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 2 Perhitungan Rasio Efisiensi Tahun 2020-2023 **Error! Bookmark not**

## defined.

Tabel 4. 3 Perhitungan Rasio Efektivitas Tahun 2020-2023 **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 4 Perhitungan Customer Rentention Tahun 2020-2023 **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 5 Perhitungan Customer Acquistion Tahun 2020-2023 **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 6 Jenis Kelamin Responden **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 7 Status Pasien Responden **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden (Pasien) **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 9 Interval tingkat kepuasan pelanggan **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 10 Perhitungan Rata-Rata Pasien Rawat jalan dan Darurat **Error!**

## Bookmark not defined.

Tabel 4. 11 Perhitungan Rata-Rata Pasien Rawat Inap **Error! Bookmark not**

## defined.

Tabel 4. 12 Perhitungan Jumlah Kunjungan Rawat Jalan **Error! Bookmark not**

## defined.

Tabel 4. 13 Perhitungan NDR (Net Death Rate) **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 14 Perhitungan BTO (Bed Turn Over Rate) **Error! Bookmark not**

## defined.

Tabel 4. 15 Perhitungan Gross Date Rate **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 16 Perhitungan Retensi Karyawan **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 17 Perhitungan Tingkat Pelatihan Karyawan **Error! Bookmark not**

## defined.

Tabel 4. 18 Mengukur Bobot dan Bobot Indikator **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 19 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 20 Mengukur Jumlah Skor Indikator **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 21 Mengukur Nilai Akhir Per Komponen **Error! Bookmark not defined.** Tabel 4. 22 Menghitung Nilai Akhir Total atau Total Score **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4. 23 Kriteria Standar Pengukuran Capaian Kinerja .. **Error! Bookmark not defined.**

xiv

# DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir **Error! Bookmark not defined.**

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RSUD Kardinah **Error! Bookmark not defined.**

xv

# DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 3 Surat Balasan Penelitian **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 4 Laporan Keuangan **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 5 Hasil Perhitungan Ke Empat Perspektif **Error! Bookmark not**

## defined.

Lampiran 6 Rentensi Karyawan dan Jumlah Karyawan **Error! Bookmark not**

## defined.

Lampiran 7 Pelatihan Karyawan **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 8 Hasil Tabulasi Data Kuesioner **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 9 Uji Validitas dan Uji Reabilitas **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 10 SDM RSUD Kardinah **Error! Bookmark not defined.**

Lampiran 11 Foto Penyebaran Kuesioner Kepada Pasien RSUD Kardinah.. **Error! Bookmark not defined.**

xvi

# BAB 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang Masalah

Sektor kesehatan tengah mengalami kemajuan pesat seiring dengan berbagai inovasi dan pembangunan infrastruktur di bidang medis. Kondisi ini menciptakan suasana kondusif bagi pertumbuhan industri kesehatan lokal, baik dalam skala domestik maupun global. Banyak perusahaan farmasi dan peralatan medis yang bermunculan guna merespons peningkatan permintaan pasar. (Undang- Undang Nomor 17, 2023). Industri kesehatan menghadapi sejumlah tantangan seiring dengan kemajuan di berbagai bidang. Tantangan tersebut mencakup perkembangan di bidang survey, kedokteran, teknologi, dan pendidikan (Besral, 2023). Sejalan dengan tren ini, contoh teknologi perawatan kesehatan yang muncul mencakup alat bantu diagnostik berbasis AI, aplikasi kesehatan, dan platform manajemen kesehatan yang komprehensif. Selain itu, layanan konsultasi kesehatan daring juga berpotensi menjadi tantangan dan pesaing bisnis bagi fasilitas kesehatan konvensional. Hal ini dikarenakan layanan daring memungkinkan pasien berkonsultasi dengan tenaga medis melalui platfrom digital seperti Halodoc, KlikDokter, dan SehatQ. Meskipun memberikan kemudahan, namun kehadiran layanan konsultasi daring justru dapat menjadi ancaman bagi klinik dan rumah sakit konvensional (Ciputra, 2022).

Fasilitas kesehatan lain seperti klinik, praktik dokter pribadi, hingga pengobatan alternatif. Pengobatan alternatif dapat menjadi opsi dalam mengatasi beragam gangguan kesehatan. Dalam perkembangannya, kualitas pengobatan

1

alternatif semakin mendekati standar pengobatan medis (Miladi, 2023). Pengobatan alternatif menunjukkan pendekatan perawatan kesehatan yang menggunakan teknik, instrumen, atau zat yang berbeda dari praktik medis konvensional. Domain ini juga disebut sebagai obat komplementer dan alternatif (CAM) atau pengobatan komplementer dan alternatif. Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), pengobatan alternatif terbagi menjadi dua berdasarkan jenis terapinya. Pertama, terapi spiritual yang berhubungan dengan hal-hal gaib dan mistis seperti perdukunan. Kedua, terapi berbasis alat atau bahan alami seperti pengobatan herbal tradisional, akupunktur, akupresur, reiki, terapi listrik, pijat dan lain sebagainya. Meski memberikan pilihan pengobatan tambahan bagi masyarakat, kehadiran pengobatan alternatif juga menimbulkan tantangan baru bagi rumah sakit konvensional karena menjadi pesaing di industri Kesehatan (Sari et al., 2021). Perluasan rumah sakit yang pesat telah meningkatkan persaingan di antara mereka. Akibatnya, persaingan antar rumah sakit meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, setiap rumah sakit harus memupuk keunggulan kompetitif untuk unggul dalam kompetisi ini, sehingga memerlukan penerapan sistem manajemen yang berfokus pada strategi. (Permatasari & Nurkholis, 2017).

Lembaga kesehatan di Indonesia terbagi menjadi dua jenis, yaitu milik swasta dan milik pemerintah. Rumah sakit yang dimiliki oleh pemerintah daerah dapat dianggap sebagai entitas non-profit karena fokus operasionalnya tidak mengutamakan keuntungan finansial (Frycillia Widodo et al., 2022). Persepsi masyarakat terhadap rumah sakit umum tidak melebihi persepsi rumah sakit swasta, sementara institusi layanan kesehatan yang dikelola pemerintah menghadapi

tantangan internal dan eksternal. Keluhan masyarakat antara lain kurangnya layanan, fasilitas yang tidak memadai, keterlambatan kehadiran staf medis, dan anggapan tidak ramah di kalangan pegawai rumah sakit. Keluhan ini menghalangi individu dari kelas menengah atas untuk mencari perawatan di rumah sakit pemerintah. Persepsi tersebut secara signifikan mempengaruhi sikap dan perilaku pasien terhadap rumah sakit, menggarisbawahi pentingnya memahami korelasi antara branding rumah sakit dan dampaknya terhadap niat pasien. Membangun citra rumah sakit yang baik sangat penting untuk menumbuhkan loyalitas pasien. Rumah sakit milik pemerintah sering beroperasi sebagai Badan Pelayanan Publik Daerah (BLUD), yang bertujuan untuk memberikan barang dan jasa yang berorientasi nirlaba kepada masyarakat. BLUD mendapatkan kemudahan dalam mengatur keuangannya menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri 2018, tujuannya untuk meningkatkan mutu layanan kepada masyarakat. Secara garis besar, terdapat beberapa fleksibilitas pengelolaan anggaran yang diberikan kepada BLUD, meliputi pengelolaan pendapatan dan pengeluaran, pengadaan barang dan layanan, utang piutang, penentuan tarif, SDM, kerja sama, investasi, remunerasi (pemberian gaji) pegawai, serta pengelolaan anggaran dan defisit anggaran. Di sisi lain, BLUD juga tetap dituntut untuk mengedepankan prinsip efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap kebijakan pengelolaan keuangannya (Sulistyowati & Sunaningsih, 2022).

BLUD diharapkan dapat menjalankan fungsinya secara optimal dalam memberikan layanan prima kepada masyarakat. (Sulistyowati & Sunaningsih, 2022). Pelayanan masyarakat merupakan salah satu fokus utama bagi institusi untuk

meningkatkan kinerja dan organisasinya (Indriasih et al., 2023). Kesehatan jasmani dan rohani dari sekelompok individu yang tinggal disuatu wilayah tertentu mencerminkan kesehatan masyarakat. Meningkatkan kesehatan masyarakat memerlukan upaya kolaboratif antara warga negara dan pemerintah, keduanya berupaya untuk memajukan aspek mendasar ini. Inisiatif pemerintah dalam upaya ini melibatkan pendirian fasilitas kesehatan di seluruh wilayah, yang biasa disebut rumah sakit umum daerah (RSUD).

RSUD Kardinah, yang diawasi oleh pemerintah Kota Tegal, berfungsi sebagai rumah sakit umum penting yang melayani kebutuhan layanan kesehatan masyarakat. Sebagai pusat rujukan, RSUD Kardinah diberi mandat untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya dengan mengoptimalkan kompetensi tenaga medis dan keperawatannya. Tujuan rumah sakit ini adalah untuk memberikan layanan kesehatan dengan standar unggul kepada penduduk Kota Tegal, sejalan dengan visinya untuk menjadi penyedia layanan kesehatan pilihan yang menawarkan layanan komprehensif yang berbasis pada pendidikan. Selanjutnya, Rumah Sakit Daerah Kardinah berusaha untuk memenuhi misinya dengan melengkapi diri dengan fasilitas medis modern, memastikan lingkungan yang higienis dan nyaman, membina tenaga kerja yang terampil dan inovatif, dan mempromosikan pendidikan dan penelitian di bidang kesehatan. Rumah sakit berkomitmen untuk menegakkan tata kelola yang profesional dan transparan, yang bertujuan untuk birokrasi yang efisien dan berorientasi pada layanan. Melalui upaya bersama ini, Rumah Sakit Daerah Kardinah bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup Kota Tegal secara keseluruhan dengan mengoptimalkan sistem layanan

kesehatan, memastikan keterjangkauan, dan aksesibilitas bagi semua lapisan masyarakat.

Dalam mengelola keuangan dan anggaran, termasuk perolehan pendapatan dan penentuan biaya, rumah sakit pemerintah daerah harus menjalani berbagai penyesuaian untuk memenuhi lanskap perawatan kesehatan yang terus berkembang.

## Tabel 1. 1.

**Pendapatan RSUD Kardinah Tahun 2020-2023**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tahun | Target Pendapatan | Realisasi Pendapatan |
| 2020 | 121.956.328.000,00 | 111.541.825.094,00 |
| 2021 | 204.088.581.480,00 | 203.787.460.323,00 |
| 2022 | 193.179.700.971,00 | 190.399.662.325,00 |
| 2023 | 173.441.222.000,00 | 168.441.222.000,00 |

Sumber: Laporan PPID RSUD Kardinah Kota Tegal

Berdasarkan data keuangan yang tertera dalam tabel, terdapat fluktuasi pada pemasukan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kardinah selama kurun waktu 2020-2023. Pada tahun 2020, pendapatan yang diraih oleh RSUD Kardinah tersebut tidak memenuhi target yang ditetapkan, hanya mencapai Rp111,541 miliar. Namun, mengalami peningkatan pada tahun 2021 dengan perolehan sebesar Rp203,787 miliar, meskipun masih dibawah target. Lonjakan yang diamati tidak berlangsung lama karena RSUD Kardinah kembali mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2022, turun menjadi Rp190,399 miliar. Penurunan pendapatan juga dialami pada 2023, dengan jumlah yang diperoleh hanya Rp168,441 miliar.

Salah satu faktor yang menyebabkan penurunan pendapatan RSUD adalah tingkat kunjungan pasien yang rendah. Rendahnya kunjungan pasien ini disebabkan oleh kualitas pelayanan rumah sakit yang kurang memadai, seperti kurangnya sumber daya manusia, fasilitas, dan infrastruktur yang terbatas, prosedur pengobatan yang belum sesuai dengan standar, belum menggunakan *billing system*, serta banyaknya rumah sakit kompetitor di sekitar wilayah tersebut. Selain itu, penurunan pendapatan juga dipengaruhi oleh dampak pandemi covid 19 maupun keberlanjutan pandemi covid-19, kenaikan biaya operasional dan kebijakan pemerintah (Elyana et al., 2020).

Penurunan pendapatan rumah sakit secara berkelanjutan berpotensi mengancam keberlangsungan operasionalnya. kelangsungan dan kesinambungan layanan rumah sakit dapat terganggu jika kondisi keuangan memburuk terus- menerus. Agar tetap kompetitif dalam pasar global yang semakin terbatas, rumah sakit perlu menetapkan kerangka manajemen yang efisien. Sistem manajemen yang efektif dimulai dengan tahap perumusan strategis, di mana strategi jangka panjang dan jangka pendek disusun dengan cermat. Dengan sistem manajemen strategi yang tepat, rumah sakit dapat bertahan dan unggul dalam persaingan global (Ikhwan, 2021).

Menghadapi tantangan-tantangan ini, institusi layanan kesehatan terpaksa melakukan perbaikan multifaset, yang mencakup penyediaan fasilitas layanan kesehatan yang memadai, memastikan kehadiran profesional kesehatan yang mahir, dan meningkatkan kualitas layanan bagi masyarakat. Sebagai pemilik dan pengawas RSUD Kardinah, pemerintah daerah diberi mandat untuk melakukan

evaluasi dan analisis tahunan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana RSUD telah mematuhi kebijakan terkait yang bertujuan untuk mengatasi kelemahannya, sekaligus merancang langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa depan.

Pentingnya kinerja yang memadai bagi rumah sakit tidak dapat dipandang remeh, mengingat dampaknya yang sangat signifikan dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi tersebut. Dalam konteks ini, evaluasi kinerja rumah sakit menjadi suatu hal yang tidak bisa diabaikan. Sebagaimana dikemukakan oleh Handayani (2011), Penilaian Kinerja Rumah Sakit adalah sebuah sistem yang memiliki nilai tambah besar dalam mengevaluasi pencapaian kinerja rumah sakit melalui berbagai metrik, baik yang bersifat keuangan maupun non- keuangan, serta melibatkan analisis dari rentang waktu yang meliputi masa lalu dan masa depan.

Evaluasi kinerja ini tidak hanya sebatas pada aspek keuangan semata, melainkan juga mencakup berbagai faktor lain yang turut berkontribusi dalam menjaga stabilitas dan kualitas layanan rumah sakit. Dengan demikian, aspek keuangan yang dijadikan sebagai salah satu fokus utama dalam analisis kinerja bukanlah suatu tujuan akhir, tetapi lebih merupakan salah satu dari banyak indikator yang digunakan dalam menilai keseluruhan performa rumah sakit.

Manajemen rumah sakit menggunakan evaluasi kinerja, termasuk pemeriksaan kinerja keuangan, sebagai alat untuk memastikan bahwa tanggung jawab mereka terpenuhi secara efektif terhadap para pemangku kepentingan, yang

meliputi pasien, tenaga medis, staf, serta masyarakat umum. Dengan memahami dan menganalisis kinerja keuangan, manajemen dapat membuat keputusan yang tepat dalam mengelola sumber daya dan mengalokasikan dana dengan efisien demi mencapai tujuan strategis rumah sakit.

Namun demikian, penting untuk diingat bahwa evaluasi kinerja rumah sakit tidak boleh terbatas pada aspek keuangan semata. Sebagai institusi yang bertanggung jawab atas kesehatan dan kesejahteraan masyarakat, rumah sakit juga harus memperhatikan pencapaian kinerja non-keuangan yang mencakup parameter seperti tingkat kepuasan pasien, tingkat keberhasilan dalam penanganan kasus penyakit tertentu, efisiensi operasional, dan berbagai faktor lain yang mempengaruhi pengalaman dan hasil perawatan pasien.

Dengan demikian, evaluasi kinerja rumah sakit seharusnya merupakan pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai aspek yang saling terkait. Hal ini memungkinkan rumah sakit untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang keberhasilan mereka dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas dan memenuhi harapan masyarakat. Selain itu, pendekatan ini juga memungkinkan rumah sakit untuk mengidentifikasi area-area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka, baik dari segi keuangan maupun non-keuangan, sehingga mereka dapat terus berkembang dan memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat yang mereka layani.

Oleh karena itu, evaluasi kinerja rumah sakit melalui berbagai metrik, termasuk evaluasi kinerja keuangan, tidak hanya penting untuk memenuhi

tanggung jawab manajemen terhadap para pemangku kepentingan, tetapi juga untuk memastikan bahwa rumah sakit tetap relevan dan efektif dalam menyediakan layanan kesehatan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dengan demikian, Penilaian Kinerja Rumah Sakit tidak hanya menjadi alat untuk mengukur pencapaian masa lalu, tetapi juga sebagai panduan untuk perbaikan dan inovasi di masa depan, sehingga rumah sakit dapat terus menjadi pilar dalam sistem pelayanan kesehatan yang berkelanjutan dan berkualitas. Penilaian kinerja keuangan organisasi biasanya dilakukan melalui analisis laporan menyeluruh.

Mengoptimalkan kinerja keuangan atau pendapatan rumah sakit mungkin memerlukan pertimbangan di luar metrik keuangan saja, seperti sumber daya manusia, manajemen layanan klinik, serta pemeliharaan fasilitas dan infrastruktur. Oleh karena itu, strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan rumah sakit mencakup faktor keuangan dan non-keuangan. Dengan menggunakan balanced scorecard untuk mengukur kinerja, manajer mendapatkan wawasan tentang keadaan organisasi saat ini dan dapat membuat keputusan strategis untuk mengoptimalkan kinerja di masa depan, menjadikannya kerangka manajemen strategis yang berpengaruh.

Mengingat kinerja keuangan dan pendapatan Rumah Sakit Daerah Kardinah yang berfluktuasi, dengan peningkatan pada tahun 2021 yang diikuti dengan penurunan terus-menerus pada tahun 2022-2023, yang berpotensi disebabkan oleh pandemi Covid-19 dan meningkatnya biaya operasional, maka menjadi penting untuk merumuskan strategi untuk mengoptimalkan kinerja keuangan. sambil mempertimbangkan faktor non-keuangan. Oleh karena itu, penulis bertujuan untuk

melakukan penelitian untuk mengevaluasi perspektif kinerja keuangan dan non- keuangan rumah sakit, meneliti strategi yang diterapkan oleh RSUD Kardinah untuk meningkatkan kinerja keuangan dari tahun 2020 hingga 2023, dan menilai tingkat pencapaian kinerja berdasarkan balanced scorecard.

RSUD Kardinah terpilih untuk penelitian ini karena penerapan balanced scorecard, visinya menjadi rumah sakit rujukan masyarakat, dan mengalami penurunan pendapatan. Kerangka waktu yang dipilih pasca pandemi dan berakhirnya krisis Covid-19 memudahkan pemeriksaan dampak terhadap kinerja keuangan rumah sakit. Penelitian ini akan menggunakan model balanced scorecard untuk menghasilkan wawasan komprehensif dari berbagai perspektif. Dengan demikian, dapat diketahui kondisi kesehatan kinerja perspektif keuangan dan non keuangan, strategi optimalisasi kinerja perspektif keuangan yang diterapkan RSUD Kardinah selama masa pandemi covid-19, serta tingkat capaian kinerja RSUD Kardinah berdasarkan pendekatan *balanced scorecard.*

Penerapan balanced scorecard sangat penting untuk mengevaluasi kineja rumah sakit secara menyeluruh. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *balanced scorecard* mampu meningkatkan kinerja rumah sakit, meskipun ada pula penelitian yang menemukan hasil penerapannya belum signifikan. RSUD Maria Walanda Maramis berhasil menerapkan *balanced scorecard*, ditandai dengan perolehan predikat “baik” dari BPKP atas evaluasi kinerja tahun 2022. Keberhasilan dapat dibuktikan dengan kemajuan kinerja lintas dimensi seperti pembelajaran dan pengembangan, efisiensi operasional internal, kepuasan pelanggan, dan metrik keuangan. (Muhtar, 2023). Demikian pula penelitian

(Sholihah & Kosasih, 2020), RSUD Dr.Etty Asharto Batu dan RSUD Tomohon, juga mengalami peningkatan kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, dan proses bisnis internal setelah menerapkan *balanced scorecard* (Evinita et al., 2023).

Namun menurut penelitian Rahayu & Usman (2019), RSUD Manokwari gagal mencapai target optimal baik kinerja finansial maupun non finansial sesuai balanced scorecard. Hal ini terlihat dari indikator-indikator yang tidak menguntungkan seperti rasio keuangan, perolehan pasien, produktivitas karyawan, dan inovasi layanan. Demikian pula, Sulistiadi (2023) mencatat bahwa beberapa target di berbagai perspektif balanced scorecard tidak terpenuhi, termasuk efisiensi anggaran, realisasi anggaran yang direncanakan, penurunan akuisisi pelanggan, dan penurunan produktivitas karyawan.

Meskipun terdapat manfaat yang terdokumentasi dari penerapan kartu skor berimbang dalam meningkatkan kinerja rumah sakit, banyak penelitian menyoroti hambatan dan tantangan yang terus-menerus dihadapi oleh beberapa rumah sakit dalam mencapai target kinerja maksimum (Sulistiadi, 2023). Khususnya, masalah efisiensi keuangan yang rendah dapat membahayakan kelangsungan operasi rumah sakit, sehingga memerlukan penyelidikan lebih lanjut.

Oleh karena itu, penulis bertujuan untuk mengatasi kesenjangan ini melalui penelitian yang menggabungkan perspektif non-keuangan sebagai strategi untuk mengoptimalkan kinerja rumah sakit dari sudut pandang keuangan. Selain itu, penulis bermaksud untuk mengembangkan indikator dari perspektif pelanggan dan proses bisnis internal menggunakan model balanced scorecard, yang bertujuan

untuk memberikan penilaian komprehensif kinerja rumah sakit di berbagai dimensi, khususnya berfokus pada optimalisasi kinerja keuangan melalui cara non-keuangan (Safarani et al., 2018).

Berdasarkan latar belakang dan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini penulis mengambil judul **“ANALISIS PENILAIAN PERSPEKTIF KEUANGAN DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KARDINAH SELAMA PERIODE 2020-2023”**

## Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

* 1. Bagaimana kinerja perspektif keuangan RSUD Kardinah pada periode 2020-2023 jika dilihat dari model *balanced scorecard?*
  2. Bagaimana kinerja perspektif pelanggan RSUD Kardinah pada periode 2020-2023 jika dilihat dari model *balanced scorecard?*
  3. Bagaimana kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Kardinah pada periode 2020-2023 jika dilihat dari model *balanced scorecard?*
  4. Bagaimana kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Kardinah pada periode 2020-2023 jika dilihat dari model *balanced scorecard?*
  5. Bagaimana tingkat capaian kinerja keseluruhan RSUD Kardinah tahun 2020-2023 jika diukur dengan model *balanced scorecard?*

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini yaitu:

* 1. Menilai dan mengevaluasi kinerja keuangan RSUD Kardinah tahun 2020 hingga 2023 dengan menggunakan kerangka balanced scorecard.
  2. Menganalisis kinerja perspektif pelanggan RSUD Kardinah selama periode 2020-2023 melalui balanced scorecard.
  3. Mengevaluasi dan meneliti kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Kardinah dari tahun 2020 hingga 2023 dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard.
  4. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Kardinah pada periode 2020-2023 berdasarkan *balanced scorecard*.
  5. Untuk mengevaluasi tingkat capaian kinerja RSUD Kardinah pada tahun 2020-2023 jika diukur dengan model *balanced scorecard* dari berbagai perspketif.

## Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Memperluas wawasan dalam bidang akuntansi tentang analisis *Balanced Scorecar*d, khususnya terkait evaluasi kinerja organisasi. Penelitian ini berfungsi sebagai platform untuk mengasah keterampilan

penelitian dan menerapkan pengetahuan teoritis yang diperoleh selama kuliah akademik.

1. Manfaat Praktis
   1. Bagi Rumah Sakit

Hasil peneliian dapat memberikan gambaran tentang kinerja keuangan rumah sakit dan menjadi acuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan.

* 1. Bagi Universitas

Hasil peneltian dapat memberikan informasi dan pengetahuan baru tentang manajemen keuangan rumah sakit.

* 1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini menawarkan jalan bagi penerapan praktis teori dan konsep akuntansi, khususnya dalam analisis kinerja keuangan menggunakan metodologi balanced scorecard.

* 1. Bagi Masyarakat

Temuan penelitian dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan masyarakat ketika memilih rumah sakit untuk mengakses layanan kesehatan berkualitas tinggi.

# BAB II TINJAUAN PUSTAKA

## Landasan Teori

* 1. Teori Keunggulan Kompetitif *(Theory Competitive Advantage)*

Sesuai Sri Widodo, keunggulan kompetitif mengacu pada faktor atau perpaduan faktor yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan yang unggul dibandingkan dengan yang lain di industri atau pasar serupa. Peningkatan kinerja ini muncul dari disparitas berbagai atribut atau faktor internal dalam perusahaan, yang memungkinkannya melayani pelanggan dengan lebih efektif dibandingkan pesaing. Akibatnya, hal ini menyebabkan peningkatan nilai pelanggan dan kinerja yang unggul. Sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan menerapkan strategi penciptaan nilai tambah secara efektif yang selaras dengan strategi pesaing yang ada dan yang potensial di masa depan. Penciptaan nilai tambah di sini berarti perusahaan berhasil meraih tingkat keuntungan atau pertumbuhan yang melampaui rata-rata industri secara umum (Widodo, 2023:35).

Menurut Hakkak, keunggulan kompetitif merupakan tingkat daya pikat yang lebih tinggi dari nilai yang ditawarkan suatu perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya dalam perspektif pelanggan. Porter menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berupa produk unggul dengan

14

biaya produksi yang lebih rendah dihasilkan dari strategi bersaing. Hal tersebut mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif dapat menciptakan nilai ekonomi dan daya tarik yang lebih baik dibanding para pesaing, sehingga perusahaan dituntut untuk senantiasa berinovasi demi memenangkan persaingan (Murwaningsari, 2022:2-3).

Michael Porter menguraikan tiga strategi utama yang dapat digunakan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang ia kategorikan sebagai strategi umum.

1) Strategi fokus melibatkan penyesuaian produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan segmen konsumen niche.

Penerapan strategi Porter mengharuskan perusahaan untuk menerapkan berbagai struktur organisasi, mekanisme kontrol, dan sistem insentif. Biasanya, perusahaan besar dengan sumber daya yang besar cenderung bersaing menggunakan kepemimpinan biaya dan/atau strategi diferensiasi, sementara perusahaan kecil sering kali mengandalkan landasan strategi fokus. Porter menegaskan bahwa dalam merencanakan strategi perusahaan, analisis biaya-manfaat memegang peranan penting dalam mengevaluasi berbagai peluang di antara unit bisnis yang ada serta yang baru dalam organisasi. Konsep analisis biaya-manfaat ini menjadi kunci untuk memahami implikasi ekonomi dari setiap keputusan strategis yang diambil oleh manajemen perusahaan. Dengan melakukan analisis ini secara cermat, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam

tentang investasi yang paling menguntungkan serta dapat memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Salah satu strategi yang ditekankan oleh Porter adalah diversifikasi aktivitas dan sumber daya perusahaan. Diversifikasi ini dianggap sebagai langkah strategis yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui diversifikasi, perusahaan dapat mengurangi risiko yang terkait dengan ketergantungan pada satu jenis bisnis atau satu pasar tertentu. Dengan memiliki portofolio bisnis yang beragam, perusahaan dapat lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan kondisi pasar dan dapat mengeksploitasi peluang baru yang mungkin muncul.

Selain itu, diversifikasi juga dapat membantu perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya internal yang dimilikinya. Dengan memanfaatkan keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh berbagai unit bisnis, perusahaan dapat menciptakan sinergi antar bagian- bagian tersebut, sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya produksi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, analisis biaya-manfaat menjadi alat yang sangat berguna dalam mengevaluasi potensi keuntungan dan risiko yang terkait dengan setiap upaya diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Namun, Porter juga menekankan bahwa diversifikasi tidak boleh dilakukan secara sembarangan. Perusahaan harus tetap berpegang pada prinsip bahwa diversifikasi harus dilakukan dengan mempertimbangkan

potensi kontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, analisis biaya-manfaat dapat membantu perusahaan untuk menilai apakah diversifikasi tersebut akan menghasilkan manfaat yang cukup besar untuk mengimbangi biaya dan risiko yang terlibat.

Selain diversifikasi, Porter juga menyoroti pentingnya mentransfer keterampilan dan keahlian secara efektif antara unit bisnis yang berbeda dalam perusahaan. Menurutnya, transfer ini merupakan hal yang krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dengan mentransfer keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh satu unit bisnis kepada unit bisnis lain yang membutuhkannya, perusahaan dapat memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya yang dimilikinya. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk menciptakan nilai tambah yang signifikan dan memperkuat posisinya di pasar.

Namun, proses transfer keterampilan dan keahlian ini tidak selalu mudah dilakukan. Ada berbagai tantangan yang mungkin dihadapi, seperti perbedaan budaya organisasi, perbedaan dalam sistem dan prosedur kerja, serta resistensi dari pihak-pihak yang terlibat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi yang jelas dan terarah dalam melakukan transfer keterampilan dan keahlian ini. Analisis biaya-manfaat dapat menjadi alat yang efektif dalam membantu perusahaan untuk mengevaluasi potensi manfaat dan risiko yang terkait dengan proses transfer tersebut, sehingga perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk memastikan keberhasilannya.

Secara keseluruhan, pendekatan yang diusulkan oleh Porter menekankan pentingnya analisis biaya-manfaat dalam merencanakan strategi perusahaan. Dengan melakukan analisis ini secara teliti, perusahaan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang implikasi ekonomi dari setiap keputusan strategis yang diambilnya.

Dalam penerapan strategi generik, penting untuk mempertimbangkan beberapa faktor risiko. Risiko-risiko yang terkait dengan strategi generik ini diuraikan sebagai berikut:

* + 1. Risiko Keuntungan Biaya:
       1. Keuntungan finansial berumur pendek.
       2. Pesaing meniru, kemajuan teknologi terjadi, dan bisnis lain yang mengejar keuntungan biaya runtuh.
       3. Kedekatan dalam diferensiasi berkurang.
       4. Pengikut strategi fokus mencapai biaya rendah dalam segmen.
    2. Risiko Diferensiasi:
       1. Diferensiasi bersifat sementara.
       2. Pesaing mereplikasi, mengurangi signifikansi dasar diferensiasi kepada pembeli.
       3. Pendekatan hemat biaya dikompromikan.
       4. Para pendukung strategi diferensiasi fokus mencapai diferensiasi yang lebih tinggi dalam segmen.
    3. Fokus Risiko:
       1. Strategi fokus yang diadopsi oleh segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural.
       2. Struktur yang terganggu menyebabkan hilangnya permintaan.
       3. Kompetitor berbasis luas mendominasi segmen, mempersempit perbedaan dengan segmen lain, sehingga meningkatkan keuntungan garis lebar.
       4. Pendatang baru yang mengadopsi strategi fokus mengelola sub- segmen dalam industri..
  1. Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara, kinerja menunjukkan puncak dari upaya kuantitatif dan kualitatif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dengan mahir. Ini mengacu pada pencapaian individu setelah pelaksanaan tugas yang didelegasikan oleh organisasi. Kemanjuran kinerja individu diukur berdasarkan tingkat keselarasan dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi. Karyawan dapat menunjukkan kinerja yang terpuji ketika upaya mereka selaras dengan kriteria penilaian yang ditetapkan oleh organisasi pemberi kerja mereka.

Surbakti menggarisbawahi pentingnya pengukuran kinerja bagi perusahaan, menekankan penilaiannya melalui metrik keuangan dan non- keuangan. Dalam sistem pengukuran kinerja, terjadi konvergensi data keuangan dan non-keuangan. Tujuan dari sistem tersebut adalah untuk

memfasilitasi pelaksanaan strategi yang telah ditentukan, sehingga membantu pencapaian tujuan perusahaan.

Evaluasi kinerja berfungsi sebagai sarana penting untuk mengenali dan memberi penghargaan kepada karyawan secara efektif. Individu biasanya bercita-cita untuk unggul dan menginginkan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian mereka. Leon C. Mengginson menjelaskan bahwa evaluasi kinerja, atau penilaian kinerja, memerlukan proses yang digunakan oleh para pemimpin untuk mengukur sejauh mana karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawab mereka.

Dengan demikian, evaluasi kinerja perusahaan mencakup metodologi untuk menilai dan menganalisis hasil kerja karyawan dan pencapaian organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja berdiri sebagai upaya manusia menuju pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi menginginkan kontribusi kinerja yang meningkatkan posisinya sebagai pemimpin dalam industrinya masing-masing.

Ketika organisasi mencapai keunggulan tergantung pada berbagai faktor, maka faktor-faktor tersebut menjadi penentu bagi keberhasilan perusahaan dalam menjadikan organisasi sebagai yang unggul *(Critical Success Factor)* dan digunakan sebagai indikator untuk mengukur pencapaian pribadi. oleh karena itu, diperlukan penilaian kinerja sebagai dasar untuk merancang sistem penghargaan sehingga para personel dapat mencapai kinerja yang sesuai dengan ekspetasi organisasi. Penilaian kinerja

yang efektif memerlukan penerapan strategi optimalisasi yang tepat untuk mengidentifikasi dan memaksimalkan potensi serta pencapaian individual atau tim secara efisien (Sari, 2022:14-15).

* 1. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan aspek krusial dalam dunia bisnis, baik bagi pemangku kepentingan internal maupun eksternal perusahaan. Menilai kinerja sebuah entitas bisnis, laporan keuangan menjadi elemen penting yang tidak dapat diabaikan. kondisi keuangan suatu perusahaan menjadi indikator utama dalam menentukan keberlanjutan operasionalnya dimasa mendatang. Seluruh data terkait arus keuangan, baik pemasukan maupun pengeluaran, akan tercantum dalam laporan kinerja keuangan. Dengan demikian, seluruh pergerakan dana dapat dipantau secara transparan dan akurat (Rombe, 2023:1).

Sebagaimana dikemukakan oleh Wijesiri, performa finansial mencerminkan keberhasilan sebuah perusahaan dan dapat dimaknai sebagai capaian atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Menurut Polar, mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan melalui analisis rasio keuangannya merupakan kriteria utama untuk menilai kesehatan keuangan perusahaan. Pemangku kepentingan bergantung pada hasil pengukuran kinerja keuangan perusahaan untuk mengukur situasi keseluruhan dan tingkat keberhasilan dalam melakukan operasi bisnisnya. (Rombe, 2023:14).

Menurut Irham, kinerja finansial merupakan suatu evaluasi yang diterapkan untuk menilai sejauh mana perusahaan manajemen menjalankan prinsip-prinsip keuangan dengan benar dan efektif. Memahami status keuangan perusahaan memerlukan dilakukannya analisis keuangan, yang memungkinkan pengukuran kinerja perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini penting untuk memastikan pemanfaatan sumber daya yang efisien di tengah perkembangan lanskap bisnis.(Hermawan, 2021:33).

Secara umum, guna memperoleh gambaran tentang pencapaian kinerja finansial suatu entitas bisnis, diperlukan analisis mendalam terhadap laporan keuangan Perusahaan tersebut. Brigham & Houston, menyebutkan bahwa proses tersebut mencakup (Budiyanto, 2020:21):

1. Melakukan komparasi performa perusahaan dengan entitas lain yang bergerak di industri serupa.
2. Mengevaluasi tren posisi keuangan perusahaan dalam rentang waktu tertentu.

Informasi mengenai pencapaian kinerja keuangan perusahaan dapat melayani berbagai tujuan untuk suatu entitas, sebagaimana diuraikan oleh Ningrum (2022:34):

1. Menilai pencapaian organisasi dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan tingkat keberhasilannya dalam melaksanakan aktivitasnya.
2. Dijadikan landasan dalam menetapkan strategi perusahaan untuk periode mendatang.
3. Memberikan arahan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan organsisasi secara umum maupun divisi atau bagian organisasi secara khusus.
4. Memanfaatkan data kinerja keuangan sebagai landasan perumusan kebijakan penanaman modal yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Mengutip pendapat beaver, tujuan dari kinerja finansial sebuah perusahaan dapat dirangkum sebagai berikut (Rahayu, 2020:6-7):

1. Untuk meningkatkan operasional perusahaan agar dapat bersaing secara lebih efektif dengan para pesaing di industri yang sama.
2. Untuk menunjukkan kepada investor dan masyarakat umum bahwa perusahaan memiliki kredibitas dan reputasi yang baik.

Menurut Weston & Copeland, ukuran kinerja dapat dianalisis dalam tiga kategori, yaitu (Rahayu, 2020:7):

1. Rasio profitabilitas: Metrik ini berfungsi sebagai pengukur kemanjuran manajemen, menilai keuntungan yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.
2. Rasio pertumbuhan: Indikator ini mengurangi kemampuan bisnis untuk memperkuat posisi ekonominya di berbagai sektor ekonomi dan industri, atau pasar di mana ia beroperasi.
3. Efisiensi operasional: Dengan menganalisis aset dan investasi, rasio ini mengevaluasi efektivitas belanja modal dan pemanfaatan aset bisnis.
4. Strategi Optimalisasi

Asal usul istilah "Strategi" berasal dari kata Yunani "Strategos", yang berarti seorang pemimpin militer pada era Athena yang dikenal menjunjung tinggi prinsip-prinsip demokrasi. Siagian mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif yang diarahkan pada masa depan jangka panjang organisasi. Hal ini disusun secara strategis untuk memfasilitasi interaksi yang efektif dengan lingkungan dalam skenario kompetitif, dengan tujuan utama mengoptimalkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Pahlevi, 2023:2). Strategi merupakan sebuah rencana untuk mencapai suatu sasaran, tersebut, yang mencakup upaya mengkomunikasikan apa yang harus dilakukan, siapa yang bertanggungjawab melakukannya, metode yang akan digunakan, serta kepada siapa informasi tersebut dikomunikasikan, dan alasan mengapa hasil dari pelaksanaan rencana tersebut perlu dievaluasi (Burhan, 2023:1).

Strategi merupakan serangkaian langkah yang saling terkait dan terkoordinasi, yang direncanakan untuk memanfaatkan kekuatan utama atau keunggulan inti suatu entitas, dengan tujuan memenangkan persaingan dan memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing lainnya (Junaidah, 2022:17). Strategi dapat dimaknai sebagai serangkaian proses yang dilakukan oleh pimpinan tertinggi dalam menetapkan rencana jangka panjang bagi organisasi, disertai dengan penyusunan langkah-langkah

sistematis untuk mewujudkan tujuan tersebut. Secara lebih spesifik, strategi melibatkan perencanaan oleh manajemen puncak yang menargerkan sasaran jangka panjang perusahaan, serta memformulasikan upaya-upaya yang harus dilakukan agar targett tersebut dapat tercapai sesuai harapan (Junaidah, 2022:47-48).

Optimasi memerlukan pencapaian hasil yang memenuhi harapan yang telah ditentukan, mencakup efektivitas dan efisiensi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud), optimasi digambarkan sebagai suatu tindakan, rangkaian proses, atau metodologi yang bertujuan untuk menyempurnakan sesuatu—baik itu desain, sistem, atau keputusan— untuk meningkatkan efisiensi, fungsionalitas, atau efektivitasnya. Demikian pula, Sidik mendefinisikan optimasi sebagai usaha atau kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan dan memaksimalkan sesuatu.

Menurut Hotniar sebagaimana dikutip dalam Hamzah, optimasi adalah proses mengidentifikasi solusi optimal, yang mungkin tidak selalu berarti memaksimalkan keuntungan dalam tujuan maksimalisasi keuntungan atau meminimalkan biaya dalam tujuan minimalisasi biaya. Hamzah menekankan tiga komponen penting dalam masalah optimasi: tujuan, tindakan alternatif, dan sumber daya yang terbatas.

* 1. Tujuan

Tujuan optimalisasi dapat berupa maksimum atau minimum. Maksinum digunakan jika tujuannya berkaitan dengan keuntungan,

penerimaan, dan sejenisnya. Di sisi lain, konsep minimum digunakan ketika tujuannya adalah untuk mengurangi biaya, waktu, jarak, dan faktor-faktor lainnya. Penentuan ini harus selaras dengan apakah tujuannya adalah untuk memaksimalkan atau meminimalkan parameter tertentu.

* 1. Pilihan alternatif

Para pengambil keputusan dihadapkan pada berbagai pilihan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Alternatif keputusan ini mewakili tindakan potensial yang dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya terbatas yang tersedia. Hal ini mencakup berbagai kegiatan atau tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Merupakan tanggung jawab pengambil keputusan untuk menentukan alternatif yang paling sesuai di antara pilihan-pilihan ini.

* 1. Sumber daya yang terbatas

Daya sumber adalah suplemen yang sangat diperlukan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Persediaan hari ini terbatas, yang menyebabkan terbentuknya kendal. Optimalisasi diperlukan karena keteratasan ini. Pengeluaran harian meliputi bahan mentah, fasilitas manufaktur, jam kerja manusia, komisi, harga pasar, dan faktor terkait lainnya.

1. *Balanced Scorecard*

Istilah "Balanced Scorecard" menggabungkan konsep "Balanced," yang menunjukkan penilaian yang seimbang dari berbagai sudut pandang, termasuk keuangan dan non-keuangan, dengan "Scorecard," yang merujuk pada alat atau metode yang digunakan untuk merencanakan pencapaian skor di masa depan. Dengan demikian, Balanced Scorecard bukan hanya sekadar alat untuk menilai kinerja, tetapi juga sebagai panduan untuk mengidentifikasi target dan strategi yang akan dilakukan untuk mencapainya. Pendekatan ini secara efektif mengakomodasi beragam perspektif, baik dari internal maupun eksternal organisasi.

Norton dan Kaplan menekankan pentingnya pelatihan dalam mengembangkan Balanced Scorecard dengan menetapkan tujuan yang lebih ambisius. Mereka menggarisbawahi perlunya menentukan parameter pengukuran strategis dan mengintegrasikan strategi jangka panjang ke dalam proses penganggaran tahunan. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan dan strategi organisasi tidak hanya diatur secara tepat, tetapi juga dapat diukur secara efektif untuk memastikan pencapaian yang optimal. Dengan mempertimbangkan empat perspektif yang berbeda ini, Balanced Scorecard memungkinkan evaluasi yang lebih holistik terhadap pencapaian kinerja organisasi. Perspektif pelanggan memungkinkan organisasi untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan serta menyesuaikan strategi mereka untuk memenuhi kebutuhan ini.

Dengan demikian, Balanced Scorecard tidak hanya menjadi alat untuk menilai kinerja organisasi dari berbagai sudut pandang, tetapi juga sebagai panduan untuk merumuskan strategi dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif. Manfaat balanced scorecard dalam konsep pengukuran kinerja ditandai oleh atribut berikut:

1. Komprehensif

Pendekatan pengukuran yang diperluas ini menawarkan beberapa keuntungan utama, termasuk peningkatan kinerja keuangan yang substansial dan berkelanjutan, serta memperkuat kemampuan beradaptasi dan daya saing organisasi dalam lanskap bisnis yang kompleks dan dinamis.

1. Koheren

Dalam pendekatan balanced scorecard, umpan balik diberikan pada tingkat korelasi antara beberapa tujuan yang dinilai dalam proses perencanaan strategis. Setiap tujuan strategis dari perspektif non-keuangan perlu dikaitkan secara jelas dengan tujuan keuangan, apakah itu dilakukan secara perlahan atau cepat.

1. Seimbang

Tujuan strategis yang dicapai melalui proses perencanaan strategis sangat penting dalam mencapai kinerja keuangan tingkat tinggi. Berkonsentrasi hanya pada tujuan strategis dalam satu perspektif dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai kesuksesan finansial

jangka panjang. Oleh karena itu, setiap perspektif dalam proses balanced scorecard perlu diselesaikan secara metodis.

1. Terukur

Kemampuan untuk mengukur tujuan strategis yang dihasilkan dari proses perencanaan strategis memfasilitasi pencapaian berbagai tujuan strategis yang digariskan oleh sistem. Kartu skor yang seimbang memungkinkan pengukuran tujuan strategis yang sulit diukur.

Adapun manfaat yang diberikan oleh *balanced scorecard (BSC)* kepada organisasi atau perusahaan, sebagaimana dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam (Dewi, 2021:219):

1. Menjelaskan dan menyelaraskan perspektif organisasi untuk mencapai tujuan yang mencakup jangka waktu langsung dan jangka waktu yang diperpanjang.
2. Meningkatkan efisiensi pengelolaan dalam mengambil keputusan dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan (seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) secara berimbang.
3. Memfasilitasi manajemen dalam mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia secara optimal.

Penerapan konsep balanced scorecard menghadirkan kompleksitas karena komitmen yang diperlukan baik dari manajemen puncak maupun karyawan dalam organisasi. Seperti yang disarankan Mavrinac, banyak perusahaan menghadapi

tantangan dalam menyelaraskan aktivitas dan strategi mereka dengan tujuan jangka panjang organisasi. Sasaran yang ditetapkan dari perspektif seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sering kali rumit untuk diukur. Namun demikian, tujuan-tujuan ini, jika dicapai dalam kerangka balanced scorecard, mempunyai potensi untuk meningkatkan berbagai tujuan strategi non-keuangan, sehingga berdampak positif terhadap kinerja keuangan. Pendekatan balanced scorecard mencakup empat perspektif:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini mengevaluasi kemampuan manajemen rumah sakit untuk mencapai stabilitas keuangan.

1. Perspektif Pelanggan

Menilai kepuasan pelanggan mengukur kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pasien. Meskipun pengukuran kepuasan pasien tidak memiliki peraturan khusus, hal ini sejalan dengan konsep Kaplan dan Norton. Alat pengukuran umum mencakup retensi, perolehan, dan kepuasan pasien, sering kali dievaluasi melalui kuesioner terdistribusi.

1. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengevaluasi efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa. Parameter biasanya mencakup kualitas, waktu respons, biaya, dan inovasi produk. Rumusan yang dituangkan dalam peraturan Menteri Kesehatan RI, seperti BTO (Bed Turn Over), BOR (Bed Occupancy Rate), TOI (Turn Over Interval), NDR (Net Death Rate), GDR (Gross Death Rate), dan

ALOS (Average Length of Stay), biasa digunakan untuk menilai kinerja rumah sakit.

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menekankan inovasi dan pengembangan berkelanjutan, perspektif ini menggarisbawahi kemampuan organisasi untuk bersaing secara efektif di masa sekarang dan masa depan. Tindakan yang umumnya dilakukan mencakup retensi dan kepuasan karyawan, serta ketersediaan sistem informasi. Alat penilaian sering kali melibatkan survei retensi dan kepuasan karyawan untuk mengukur kompetensi dan kepuasan tenaga kerja.

## Penelitian Terdahulu Relevan

* 1. (Lestari & Sumarsih, 2017) melakukan kajian evaluasi kinerja dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard di RS PKU Muhammadiyah Gombong selama tahun 2013 dan 2014. Penelitian ini mengadopsi metodologi studi kasus, memanfaatkan dokumentasi, wawancara, dan kuesioner untuk pengumpulan data. Temuan menunjukkan bahwa, dari sudut pandang pelanggan, kinerja dianggap negatif karena penurunan akuisisi pelanggan, meskipun tingkat retensi dan kepuasan pelanggan memuaskan. Kinerja keuangan dinilai relatif baik, meskipun terjadi penurunan efektivitas. Mengenai operasi bisnis internal, kinerja dianggap di bawah standar dalam hal waktu respons dan metrik kualitas layanan seperti rasio ALOS, TOI, dan GDR, meskipun terdapat evaluasi positif terhadap rasio BOR dan NDR. Di sisi lain, dari sudut pandang pembelajaran dan

pertumbuhan, kinerja dinilai kurang baik karena peningkatan retensi karyawan ditambah dengan penurunan pelatihan karyawan, meskipun tingkat produktivitas karyawan dapat diterima. Perbedaan antara penelitian Sri Lestasri dan penelitian penulis terletak pada metode analisis, kriteria pengukuran, dan lokasi penelitian.

Sri Lestari menggunakan lebih sedikit indikator pada perspektiif pelanggan dibanding penulis. Penulis juga mengukur lebih banyak aspek seperti rawat jalan, rawat inap, pelayanan (inovasi) dan proses operasi. Meski beberapa indikator seperti retensi karyawan, pelatihan karyawan digunakan oleh kedua peneliti. Namun penelitian penulis tidak menggunakan produktivitas dan kepuasan karyawan.

* 1. (Bharata et al., 2019), meneliti penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif serta metode pengumpulan data yang digunakan penelitian ini adalah angket pelanggan dan pegawai untuk data primer dan dokumentasi untuk data sekunder.

Temuan ini mengungkapkan kinerja positif dari berbagai perspektif. Kepuasan pelanggan tampak baik, ditunjukkan dengan 46% termasuk dalam kategori tinggi menurut tanggapan kuesioner kepuasan. Selain itu, metrik seperti retensi pelanggan, akuisisi, dan rata-rata rawat jalan dan rawat inap menunjukkan fluktuasi. Kinerja keuangan dianggap memuaskan, memenuhi kriteria yang telah ditentukan berdasarkan analisis rasio keuangan. Secara internal, kualitas layanan di RSUD Wonosari, seperti yang

dirasakan oleh pegawai negeri sipil dalam sebuah survei, mencapai 51,67%, dan metrik operasional seperti BTO, BOR, TOI, dan AvLos secara konsisten mempertahankan rata-rata ideal. Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih baik, sebagaimana dibuktikan oleh tanggapan pegawai negeri dalam kuesioner, yang menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi (40%), pelatihan dan pengembangan yang substansial (60%), komitmen karyawan yang kuat (63,33%), motivasi kerja yang menonjol. (50%), dan disiplin karyawan yang memuaskan (48,33%). Kemiripan dengan penelitian penulis terletak pada perspektif pelanggan, karena kedua penelitian tersebut menggunakan indikator seperti retensi pelanggan, perolehan, kepuasan, dan rata-rata rawat jalan dan rawat inap. Namun, Risma dkk. menggunakan metrik yang lebih luas, berukuran 10 rasio, sedangkan penulis berfokus pada tiga rasio. Selanjutnya, Risma et al. mengevaluasi lima indikator bisnis internal, termasuk kualitas layanan, BTO, BOR, TOI, dan ALOS, sedangkan penulis menilai inovasi, kunjungan rawat jalan, dan perawatan rawat inap, seperti NDR, BTO, dan GDR. Untuk pembelajaran dan pertumbuhan, Risma dkk menggunakan 5 indikator yaitu kepuasan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, komitmen pegawai, motivasi kerja pegawai, dan disiplin pegawai, sementara penulis hanya retensi karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

* 1. Penelitian yang dilakukan oleh (Mesra Berlyn Hakim et al., 2021), dengan judul “Aplikasi Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit”, metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, jenis

data yang digunakan yaitu kuantitatif dan kualitatif. Data kualitatif meliputi laporan keuangan rumah sakit, sedangkan data kualitatif meliputi wawancara secara lisan ataupun tertulis. Dari empat perspektif menghasilkan temuan bahwa pengukuran kinera rumah sakit sudah cukup baik dilihat dari perspektif keuangan, dilihat dari hasil dari tingkat likuiditas yang sangat baik. Akibat angka diatas 10% tap tahunnya, pertumbuhan pendapatan cukup baik. Dibandingkan dengan total aset dan total liabilitas, rasio utang terhadap ekuitas juga baik, dengan masing-masing anggota turun di bawah 50% per tahun. Hal ini menunjukkan bahwa hutang bukanlah titik rawan bagi utamanya sumber pendanaan. Hasil profitabilitas menunjukkan margin yang sehat, namun kehati-hatian diperlukan karena potensi kerugian pada tahun lalu. Perspektif Pelanggan mengindikasikan bahwa kemampuan sakit rumah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan baru untuk menggunakannya telah meningkat secara signifikan, dari 12% menjadi 25%.

Kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan persentase pasien kembali yang tinggi mencerminkan secara positif kinerjanya, secara konsisten melampaui 80%. Namun, sedikit peningkatan keluhan, berkisar antara 0,04% hingga 0,13%, memerlukan perhatian dari manajemen rumah sakit. Dari sudut pandang proses bisnis internal, masih ada ruang untuk perbaikan dalam mencapai kualitas layanan yang optimal, khususnya terkait durasi perawatan pasien. Jumlah hari pengobatan yang berada di bawah standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan Indonesia, biasanya

antara 6 dan 9 hari, menimbulkan kekhawatiran mengenai potensi dampak terhadap kualitas layanan. Kurangnya waktu bagi profesional kesehatan untuk mengamati kondisi pasien secara memadai dapat menghambat diagnosis dan pengobatan yang akurat. Mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, komitmen rumah sakit terhadap pelatihan staf menunjukkan arah yang positif. Perbedaan utama antara penelitian ini dan penelitian penulis terletak pada pendekatan analisis data, khususnya yang berkaitan dengan perspektif keuangan. Sementara Friendly Research memanfaatkan likuiditas, pertumbuhan pendapatan, rasio leverage, dan tingkat profitabilitas, studi penulis berfokus pada rasio ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Kedua studi berbagi metode untuk menilai perspektif pelanggan, termasuk akuisisi dan retensi pelanggan. Namun, penelitian penulis memperluas hal ini dengan memasukkan pengukuran kepuasan pelanggan, bersama dengan rata-rata rawat jalan dan perawatan darurat, serta tingkat rawat inap.

Sementara penelitian Mesra dan Kolega menggunakan *customer complain*, GDR, dan NDR. Dari sisi proses bisnis internal, penelitian Mesra menggunakan 5 metode yaitu BOR, ALOS, TOI, BTO, dan *Staff Turnover*, sedangkan penelitian penulis menggunakan inovasi, kunjungan rawat jalan dan rawat inap seperti NDR, BTO, GDR. Terakhir, untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, penelitian tersebut menggunakan 3 metode yaitu *employee training*, pengeluaran untuk penelitian medis, dan tulisan

makalah akademis. Sementara penelitian penulis hanya menggunakan 2 metode yaitu retensi karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

* 1. Penelitian yang dilakukan oleh (Malara et al., 2020), dengan judul “Pengukuran Kinerja Instansi Farmasi Rumah Sakit Advent Manado dengan Metode Balance Scorecard pada Perspektif Keuangan dan Perspektif Proses Bisnis Internal” Jenis penelitian non-eksperimental ini memiliki pendekatan deskript dan menggunakan metode pengumpulan data prospektif dan retrospektif, seperti pengumpulan data orde pertama dan kedua. Analisis menunjukkan bahwa kinerja dari sudut pandang sumber daya keuangan menunjukkan bahwa rata-rata umur persediaan dan ITOR masih dalam batas yang dapat diterima, meskipun kinerja GPM persentase sudah melebihi batas yang ditetapkan. Kinerja proses bisnis internal secara keseluruhan memuaskan berdasarkan indikator waktu pengeluaran untuk tinjauan non-racikan dan racikan, yang distandarisasi berdasarkan jumlah obat yang dipasok sesuai dengan peraturan dan konten informasi produk tidak memenuhi Permenkes no. 72 dari tahun 2016.

Perbedaan utama antara penelitian Jeril Riski dkk. dan penelitian penulis terletak pada fokus penelitian. Investigasi Jeril Riski dkk. hanya berkonsentrasi pada dua perspektif kartu skor keseimbangan: perspektif keuangan dan proses bisnis internal. Sebaliknya, penelitian penulis menggali keempat perspektif tersebut. Namun, tiga dari perspektif ini pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhandimanfaatkan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif keuangan.

* 1. (Tambuwun dkk., 2023) melakukan studi Analisis Kinerja Keuangan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Zainal Umar Sidiki, Kabupaten Gorontalo Utara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, khususnya memanfaatkan analisis rasio keuangan untuk analisis data. Temuan penelitian menunjukkan bahwa berbagai indikator keuangan seperti rasio kas, rasio lancar, perputaran piutang, perputaran aset, laba atas aset, laba atas ekuitas, rasio perputaran persediaan, dan profitabilitas (POBO) berfluktuasi selama tiga tahun terakhir dan belum memenuhi kriteria standar. Selain itu, rasio profitabilitas, khususnya ROA dan ROE, menunjukkan nilai negatif yang disebabkan oleh ketidakseimbangan antara biaya operasional dan pendapatan operasional sehingga menyebabkan kerugian finansial bagi rumah sakit. Kesenjangan antara penelitian ini dan penelitian penulis terletak pada ruang lingkup analisis. Meskipun penelitian ini hanya mengkaji aspek keuangan rumah sakit, penelitian penulis memperluas analisisnya hingga mencakup empat dimensi: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Peneliti terdahulu menggunakan 8 alat ukur meliputi pendekatan rasio kas, rasio lancar, periode penagihan piutang, rasio perputaran asset, ROA, ROE, perputaran persediaan dan profitabilitas (POBO), sedangkan penulis menggunakan. 3 alat ukur diantaranya rasio ekonomis, efisiensi, dan

efektivitas. Penelitian ini berada di sektor pendidikan sedangkan penulis berada di sektor Kesehatan.

* 1. (Sitanggang et al., 2019), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Dimensi *Balanced Scorecard* dari Perspektif Keuangan Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Gudang Garam Tbk dan PT. Bentoel International Investama Tbk)”. Jenis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif karena akan menganalisis leverage bisnis (momen ungkit) dengan memperoleh informasi keuangan dari masing-masing laporan aset perusahaan. Hal ini juga akan menentukan seberapa konsisten data yang diperoleh sampai sekarang dengan teori yang menjelaskan struktur modal optimal yang terkandung dalam konsep Balanced Scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif pelanggan, tren penjualan historis kedua perusahaan meningkat selama periode 2013-2018. Hal ini mengindikasikan kemampuan Perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan selera konsumen sehingga penjualan terus meningkat. Dari perspketif proses bisnis internal, PT Bentoel lebih efisien ditunjukkan dengan rasio perputaran asset dan rasio lancar yang lebih tinggi disbanding PT Gudang garam. Sementara itu perspektif sumber daya manusia yang diproksikan dengan ROE, PT Gudang Garam lebih profitable ditunjukkan ROE positif, berbeda dengan PT Bentoel yang ROE negatif. Dari sisi struktur modal berdasarkan DAR, PT Gudang Garam lebih optimal karena mampu menghasilkan profitabilitas positif. Secara keseluruhan, PT

Gudang Garam memiliki kinerja lebih baik pada seluruh persepktif

*balanced scorecard* disbanding PT Bentoel.

Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian penulis terletak pada perusahaan yang diselidiki. Studi ini berfokus pada perusahaan waralaba, sedangkan penulis meneliti organisasi nirlaba. Penelitian ini juga membandingkan dua perusahaan yang berbeda dalam satu penelitian, sedangkan penulis hanya satu perusahaan.

* 1. (Zulmita et al., 2021), melakukan penelitian tentang analisis faktor-faktor balance scorecard (BSC) terhadap optimalisasi kinerja keuangan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan distributor dan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan statistic inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap optimalisasi kinerja keuangan, dilihat dari skor tertinggi kuesioner yang memberikan kontribusi. Perspektif pelanggan juga berpengaruh signifikan, karena semakin tinggi perspektif pelanggan maka kualitas optimalisasi kinerja keuangan juga akan meingkat. Demikian pula, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan keduanya memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan. Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Zulmita dan rekannya dengan penelitian penulis terletak pada metodologi yang digunakan. Zulmita dan rekannya menggunakan metode kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif

deskriptif. Meskipun demikian, kedua penelitian sama-sama menggunakan pendekatan *balance scorecard.*

* 1. Arifuddin dan timnya (2022) melakukan penilaian kinerja keuangan dengan memanfaatkan metode balanced scorecard di PT. Asuransi Bosowa di Makassar. Penelitian tersebut memanfaatkan data sekunder yang diambil dari publikasi PT. Asuransi Bosowa Cabang Makassar. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel purposif, dipilih dengan mempertimbangkan tujuan tertentu. Temuan mengungkapkan bahwa, dari sudut pandang keuangan, rasio ROI dan margin keuntungan belum optimal, meskipun efisiensi biaya dianggap efektif. Sebaliknya, mengenai perspektif pelanggan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan ternyata efektif. Selain itu, proses bisnis internal seperti inovasi produk dan kualitas layanan dianggap efektif. Terakhir, mengenai pembelajaran dan pertumbuhan, efektivitas diamati dalam pelatihan karyawan, ketersediaan TI, dan profesionalisme karyawan.

Perbedaaan penelitian Arifuddin dan rekan dengan penelitin penulis terletak pada jenis perusahaan yang diteliti. Arifuddin meneliti perusahaan asuransi swasta, sedangkan penelitian penulis meneliti RSUD. Meskipun demikian, kedua penelitian sama-sama menggunakan metode balance scorecard dalam mengevaluasi atau menilai kinerja kauangan.

* 1. (Widayati & Khasanah, 2019) melakukan kajian bertajuk "Evaluasi Metode Balance Scorecard dalam Penilaian Kinerja Keuangan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk." Penelitian ini menggunakan pendekatan evaluasi deskriptif

kuantitatif. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang optimal karena penurunan aset operasional setiap tahunnya. Dari sudut pandang pelanggan, terjadi peningkatan laba bersih namun kemudian terjadi penurunan laba bersih, sehingga menyebabkan berkurangnya profitabilitas pelanggan. Mengenai perspektif proses bisnis internal, biaya operasional berfluktuasi namun diimbangi dengan peningkatan pendapatan operasional, sehingga menghasilkan efisiensi biaya operasional yang sukses. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengungkapkan penurunan produktivitas karyawan yang dikaitkan dengan peningkatan jumlah karyawan yang tak tertandingi.

Perbedaan kajian Widayati & Khasanah dengan penelitian penulis terletak pada jenis perusahaan dan metode analisis data. Sementara Widayati & Khasanah berfokus pada perusahaan ritel (waralaba) modern, penelitian penulis berpusat pada perusahaan jasa (nirlaba). Selain itu, rasio keuangan yang digunakan dalam setiap perspektif kartu skor saldo bervariasi antara kedua penelitian.

* 1. (Nisa et al., 2023), melakukan penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Kinerja Manajemen Keuangan dan Non-Keuangan: Pendekatan Balanced Scorecard”. Metode yang digunakan berupa deskriptif kuantitatif dengan bantuan alat analisis software SPSS. Temuan penelitian menunjukkan bahwa SMK Al-Fattah Kalitidu telah menunjukkan kinerja yang terpuji dari berbagai sudut pandang selama periode 2021-2022. Dari sudut pandang keuangan, sekolah menunjukkan tingkat ekonomi, efisiensi,

dan efektivitas yang menonjol. Selanjutnya, perspektif pelanggan mencerminkan tingkat kepuasan yang tinggi. Proses bisnis internal, yang mencakup inovasi dan layanan purna jual, dinilai sangat baik dan baik. Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kinerja yang sangat memuaskan. Penelitian ini menawarkan wawasan berharga tentang manajemen sekolah yang mahir dalam urusan keuangan, layanan siswa, operasi internal, dan pengembangan siswa.

Persamaan dengan penelitian penulis adalah keduanya menjadikan perspektif non-keuangan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja keuangan. Namun terdapat perbedaan objek penelitian, dimana penelitian Gifta dkk dilakukan di institusi pendidikan, berbeda dengan penelitian penulis yang dilakukan di rumah sakit.

**Tabesl 2. 1**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
| 1. | 1. Sri Lestari 2. Sumarsih | Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan balanced Scorecard Pada Rumah sakit PKU  Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014 | Indikator retensi dan komitmen karyawan menunjukkan bahwa karyawan memiliki  pekerjaan berkualitas tinggi sejak tahun-tahun awal, sedangkan kepuasan karyawan menunjukkan kualitas pekerjaan yang lebih rendah. Dari perspektif keuangan, NPM, ROI, dan efisiensi keuangan menunjukkan kerja yang kuat, sedangkan  rasio efisiensi |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  |  |  | menunjukkan kerja yang lebih lemah.  Dari sudut pandang operasional, indikator inovasi, BOR, dan NDR menunjukkan pekerjaan berkualitas tinggi, sedangkan waktu respons ALOS, TOI, dan GDR  menunjukkan pekerjaan berkualitas rendah. Produktivitas dan kinerja karyawan menunjukkan lingkungan kerja yang kuat berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan retensi dan pelatihan karyawan menunjukkan lingkungan kerja yang lebih santai. |
| 2. | 1. Risma Wira Bharata 2. Dhyah   Setyorini   1. Isroah | Penerapan Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari | Perspektif pelanggan tampak menguntungkan, seperti yang ditunjukkan oleh hasil kuesioner kepuasan pelanggan, di mana 46% responden menilai kepuasan mereka tinggi. Penilaian ini didukung oleh fluktuasi metrik yang konsisten seperti retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, rata- rata perawatan rawat jalan, dan rata-rata perawatan rawat inap.  Dari sudut pandang keuangan, situasinya tampak menjanjikan, dibuktikan dengan rasio keuangan yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Mengenai proses bisnis |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  |  |  | internal, perspektifnya tampak positif. Sebuah survei yang melibatkan 60 anggota staf RSUD Wonosari menunjukkan peringkat kualitas layanan sebesar 51,67%. Selain itu, metrik seperti BTO, BOR, TOI, dan AvLos secara konsisten mempertahankan rata-rata ideal.  Dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran, perspektifnya juga terlihat menggembirakan. Sebuah survei di antara 60 karyawan RSUD Wonosari mengungkapkan tingkat kepuasan yang tinggi, dengan angka 40% untuk kepuasan secara keseluruhan, 60% untuk pelatihan dan  pengembangan, 63,33% untuk komitmen karyawan, 50% untuk inovasi  karyawan, dan 48,33% untuk disiplin karyawan, semuanya termasuk dalam kategori tinggi. |
| 3. | 1. Mesra Beriya Hakim 2. Ali Djamhuri 3. Bambang Hariadi | Aplikasi Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard pada Rumah Sakit | Prospek pelanggan tampak menguntungkan, seperti yang ditunjukkan oleh survei kepuasan pelanggan, di mana 46% responden termasuk dalam kategori kepuasan tinggi. Hal ini diperkuat oleh analisis metrik seperti retensi pelanggan, perolehan  pelanggan, rata-rata kunjungan rawat jalan, dan variabel rawat inap. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  |  |  | Dari sudut pandang keuangan, situasinya tampak menjanjikan, karena rasio keuangan sejalan dengan kriteria yang telah ditetapkan.  Mengenai proses bisnis internal, perspektifnya tampak positif, didukung oleh survei terhadap 60 pegawai negeri sipil di RSUD Wonosari, yang menunjukkan tingkat kepuasan 51,67% terhadap kualitas layanan. Selain itu, perhitungan untuk BTO, BOR, TOI, dan AvLos tetap berada dalam kisaran rata-rata yang diinginkan.  Dalam hal pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif tersebut tampak menggembirakan berdasarkan survei terhadap 60 pegawai negeri sipil di RSUD Wonosari, mengungkapkan tingkat kepuasan yang tinggi dengan tingkat kepuasan keseluruhan 40%, 60% untuk pelatihan dan pengembangan, 63,33% untuk komitmen karyawan, 50% untuk inovasi  karyawan, dan 48,33% untuk disiplin karyawan, menunjukkan tingkat tinggi di semua kategori. |
| 4. | 1. Jeril Riski Malara 2. Gayatri   Citraningtya s | Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Advent Manado Dengan Metode Balance | Menilai dari sudut pandang keuangan, Perusahaan mencapai rasio perputaran persediaan (ITOR) sebesar 5,33 kali dan margin laba |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  | 3) Olvie S. Datu | Scorecard pada Perspektif Keuangan dan Perspektif Proses Bisnis Internal | kotor (GPM) sebesar 22,24%. Angka-angka ini menunjukkan kinerja yang terpuji. |
|  |  | Dari perspektif proses bisnis internal, waktu yang dibutuhkan untuk menyiapkan resep yang tidak digabungkan adalah 14,47 menit, sedangkan resep yang digabungkan membutuhkan waktu 28,19 menit. Ketersediaan obat mencapai 93,30%. Namun, layanan informasi obat tersebut masih jauh dari standar yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Kesehatan No. 72 Tahun 2016. Secara keseluruhan, kinerjanya tampak memuaskan, meskipun peningkatan diperlukan dalam layanan informasi  obat. |
| 5. | 1. Fonie   Tambuwun   1. Indrus Usu 2. Ilyas Lamuda 3. Julie   Abdullah | Analisis Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum daerah (RSUD) Dr. Zainal Umar Sidiki Kabupaten Gorontalo Utara | Melalui penerapan analisis rasio keuangan, termasuk metrik seperti rasio kas, rasio lancar, rasio periode penagihan piutang, rasio perputaran aset tetap, laba atas aset, laba atas ekuitas, rasio perputaran inventaris, dan rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional, maka ditetapkan bahwa kinerja keuangan dr. Rumah Sakit Umum Daerah Zainal Umar Sidiki di Kabupaten Gorontalo Utara telah menunjukkan fluktuasi  selama tiga tahun terakhir dan belum mencapai |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  |  |  | tingkat yang memuaskan berdasarkan standar yang ditetapkan. |
| 6. | 1. Friska Artaria Sitanggang 2. Dini Elida Putri 3. Erny Melina | Analisis Dimensi Balance Scorecard Dari Perspektif Keungan Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Gudang Garam. Tbk dan PT Bentoel International Investama. Tbk | Menilai melalui kerangka balanced scorecard di empat dimensipelanggan, proses bisnis internal, sumber daya manusia, dan keuangan mengungkapkan berbagai tren. Secara historis, angka penjualan mencerminkan lintasan positif dari 2013 hingga 2018, yang menunjukkan perspektif pelanggan yang menguntungkan. Evaluasi proses bisnis internal melibatkan metrik seperti rasio perputaran persediaan dan rasio perputaran aset total, menampilkan angka masing-masing 1,2 kali dan 184,1%, untuk PT Gudang Garam Tbk, dan 1,4 kali dan 172%, masing-masing, untuk PT Bentoel International Investama. Kinerja sumber daya manusia, yang diwakili oleh rata-rata return on equity (ROE),  menunjukkan 16,8% untuk Gudang Garam Tbk dan - 60,7% untuk PT Bentoel International Investama. Selanjutnya, perspektif keuangan, tercermin melalui rasio solvabilitas rasio utang terhadap aset rata-rata (DAR), berdiri di 39,0 untuk PT Gudang Garam Tbk dan 72,8 untuk PT Bentoel International  Investama. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
| 7. | 1. Zulmita 2. Herry Wira Wibawa 3. Atik Budi Paryanti | Analisis Faktor- Faktor Balance Scorecard (BSD) Terhadap Optimalisasi Perspektif Kinerja Keuangan | Aspek keuangan  menunjukkan dampak penting dan bermanfaat dalam meningkatkan kinerja keuangan. Sudut pandang pelanggan menunjukkan pengaruh yang menguntungkan dan substansial terhadap  peningkatan kinerja keuangan. |
|  |  | Perspektif bisnis internal menunjukkan dampak konstruktif dan besar terhadap peningkatan  Perspektif Kinerja  Keuangan. Aspek pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan dampak positif dan penting dalam mengoptimalkan  perspektif kinerja keuangan. |
| 8. | 1. Arifuddin 2. Andi Alfianto Anugrah llahi 3. Firman   Alimuddin | Evaluasi Kinerja Keuangan Berdasarkan Metode Balance Scorecard Pada PT. Bosowa Asuransi Di Makasar | Sudut pandang keuangan, khususnya dalam menilai ROI dan Profit Margin, belum mencapai potensi penuhnya, meskipun efisiensi biaya telah menunjukkan efektivitas. |
|  |  | Perspektif pelanggan mengenai pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan telah terbukti efektif. |
|  |  | Perspektif proses bisnis internal yang terkait dengan inovasi produk dan kualitas layanan telah menunjukkan efektivitas. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  |  |  | Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai pelatihan karyawan, ketersediaan TI, dan profesionalisme karyawan telah efektif. |
| 9. | 1. Neneng   Widayati   1. Tafrikhatun Khasanah | Evaluasi Metode Balance Scorecard Dalam Upaya Menilai Kinerja Keuangan PT. Sumber Alfaria Trijaya. Tbk  Tangerang | Performance at PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Tangerang selama ini kurang memuaskan. Aspek keuangan telah mengalami penurunan yang konsisten selama bertahun-tahun. |
|  |  | Sudut pandang pelanggan menunjukkan tren penurunan yang terus- menerus. Evaluasi proses bisnis internal  menunjukkan fluktuasi, baik menurun maupun membaik. |
|  |  | Aspek pertumbuhan dan pembelajaran juga menghadapi penurunan. |
| 10. | 1. Gifta   Khairul Nisa   1. Dyah ani Pangastuti 2. Parawiyati | Strategi Peningkatan Kinerja Manajemen Keuangan Dan Non Keuangan Pendekatan Balance Scorecard | Sudut pandang keuangan menunjukkan tingkat efektivitas biaya, efisiensi, dan efektivitas yang patut dipuji. |
|  |  | Dalam hal kepuasan pelanggan, penilaian termasuk dalam kategori "sangat baik. Mengenai proses bisnis internal, inovasi dinilai sebagai "sangat baik", sementara layanan purna jual termasuk dalam kategori "baik. Perspektif pertumbuhan dan  pembelajaran menunjukkan tingkat |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Penulis | Judul | Hasil Penelitian |
|  |  |  | kinerja yang sangat memuaskan. |

1. **Kerangka Penelitian**

Studi ini didasarkan pada prinsip-prinsip teoritis yang telah ditetapkan, menyoroti perlunya evaluasi kinerja untuk mencapai tujuan keuangan dan organisasi secara efektif. Pengukuran kinerja mencakup evaluasi kinerja organisasi secara komprehensif, menggunakan kerangka balanced scorecard, yang terdiri dari empat perspektif.

Dalam penyelidikan ini, pemeriksaan perspektif keuangan bertujuan untuk mengukur efisiensi, efektivitas, dan keekonomian di dalam rumah sakit. Untuk meningkatkan kinerja keuangan, strategi dirancang untuk memanfaatkan perspektif non-keuangan. Perspektif non-keuangan ini mencakup pelanggan, proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Penilaian perspektif pelanggan mencakup metrik seperti retensi pelanggan, perolehan, kepuasan, rata-rata perawatan rawat jalan dan darurat, dan tingkat rawat inap. Proses bisnis internal dievaluasi melalui metrik inovasi dan efisiensi operasional, termasuk volume kunjungan rawat jalan dan rawat inap, dengan metrik perawatan rawat inap seperti BTO, GDR, dan NDR. Sementara itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggabungkan metrik seperti retensi dan pelatihan karyawan.

Peningkatan kinerja non-keuangan dapat berdampak positif terhadap kinerja keuangan. Meskipun kinerja keuangan bukan satu-satunya penentu keberlanjutan rumah sakit, kinerja keuangan mempunyai arti penting. Kinerja keuangan yang buruk dapat membahayakan kualitas layanan dan menimbulkan risiko terhadap keberlanjutan rumah sakit, yang berpotensi menyebabkan kebangkrutan. Oleh karena itu, menilai kinerja organisasi sangat penting untuk mengidentifikasi area perbaikan.

Setelah mengevaluasi perspektif ini, penelitian ini akan memberikan penilaian komprehensif terhadap kinerja rumah sakit, sehingga memungkinkan pemahaman holistik mengenai tingkat kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Dengan demikian, berdasarkan kerangka teori ini, proses berpikir penulis diuraikan sebagai berikut:

Kinerja Rumah Sakit dengan Balanced Scorecard

Visi dan Misi Rumah Sakit

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Bisnis Internal
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tingkat Capaian Rumah Sakit

**Gambar 2. 1. Kerangka Berfikir**

# BAB III METODE PENELITIAN

## Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengungkap nilai-nilai dari satu atau lebih variabel (independent) secara mandiri, tanpa melakukan perbandingan, mengaitkannya, menguji maupun mencari hubungan dengan variabel lain (Garaika, 2019:5). Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang lebih menitikberatkan pada upaya menggambarkan kondisi, sifat, atau hakikat dari suatu objek atau fenomena spesifik. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memberikan deskripsi mendalam mengenai karakteristik suatu objek, gejala, atau peristiwa, bukan untuk menguji hipotesis secara kuantitatif (Abdussamad, 2021:79).

## Subyek dan Objek Penelitian

* 1. Subjek Penelitian

Peserta penelitian adalah individu yang menyumbangkan data atau wawasan yang diperlukan untuk penelitian (Benny, 2022:12). Individu yang terlibat dalam penelitian khusus ini mencakup pasien atau anggota keluarga mereka, serta kepala departemen manajemen dan keuangan.

* 1. Objek Penelitian

Subjek penelitian mencakup semua entitas, apa pun bentuknya, yang dipilih peneliti dan memutuskan untuk menyelidikinya secara menyeluruh. Tujuannya untuk memperoleh informasi dan data mengenai objek tersebut, yang kemudian akan digunakan untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2019:67). Objek dalam penelitian ini adalah laporan keuangan, laporan kunjungan pasien, laporan mutu pelayanan, laporan kepegaiwan, dan laporan sumber daya manusia RSUD Kardinah.

## Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan untuk penyelidikan ini dikumpulkan melalui kuesioner, tinjauan dokumentasi, dan wawancara. Asal-usul data dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi utama atau asli yang terkait erat dengan penelitian dan memiliki arti penting, dapat diamati secara langsung. (Bahartiar, 2020:122). Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei kuesioner untuk menilai kepuasan pelanggan di Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah, Kota Tegal (Lestari & Sumarsih, 2017). Selain itu, data primer lainnya dikumpulkan melalui wawancara dengan kepala departemen keuangan dan manajemen untuk memastikan langkah-langkah

strategis yang diadopsi oleh RSUD Kardinah dalam meningkatkan perspektif kinerja keuangan (Dewi et al., 2017).

1. Data Sekunder

Data sekunder merupakan segala jenis dokumentasi, baik yang berbentuk tulisan maupun visual seperti foto, yang berfungsi sebagai sumber informasi tambahan untuk pendukung suatu penelitian (Bahartiar, 2020:124). Data sekunder diperoleh dengan menggunakan dokumentasi data yang didapat sebagai berikut (Lestari & Sumarsih, 2017):

* 1. Laporan Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Kota Tegal yang dipublikasikan oleh pihak rumah sakit setiap tahunnya melalui situs resmi RSUD Kardinah periode 2020- 2023 yang diambil per bulan Desember.
  2. Laporan Kunjungan Pasien yang dipublikasikan oleh pihak rumah sakit setiap bulannya melalui situs resmi RSUD Kardinah periode 2020-2023.
  3. Laporan Mutu Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Kota Tegal yang dipublikasikan oleh pihak rumah sakit setiap tahunnya melalui situs resmi RSUD Kardinah periode 2020- 2023.
  4. Laporan Kepegawaian Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah Kota Tegal dipublikasikan oleh pihak rumah sakit setiap

tahunnya melalui situs resmi RSUD Kardinah periode 2020- 2023.

* 1. Laporan Sumber Daya Manusia dipublikasikan oleh pihak rumah sakit setiap tahunnya melalui situs resmi RSUD Kardinah periode 2020-2023.

1. Populasi dan Sampel
2. Populasi

Populasi mengacu pada kategori luas yang mencakup individu atau entitas yang memiliki atribut dan sifat tertentu yang diidentifikasi oleh peneliti untuk studi lebih lanjut guna menjelaskan temuan penelitian (Sugiyono, 2019:126). Dalam penyelidikan ini, populasi yang disurvei terdiri dari seluruh pasien atau keluarganya yang memanfaatkan layanan RSUD Kardinah di Kota Tegal.

1. Sampel

Sampel mewakili sebagian populasi yang memiliki karakteristik serupa (Sugiyono, 2019:127). Teknik pengambilan sampel insidental digunakan, yang melibatkan pemilihan sampel berdasarkan pertemuan kebetulan, di mana individu yang ditemui peneliti dipilih sebagai sumber data (Sugiyono, 2019:133). Penulis menentukan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin, seperti yang diuraikan oleh Fauzy (2019:225):

𝑛 =

𝑁

1 + 𝑁𝑒²

Dimana:

n adalah ukuran sampel yang akan dicari.

N adalah ukuran populasi, dan

e adalah *margin of errory* yang merupakan besaran kesalahan yang diharapkan atau ditetapkan 10%.

Populasi ini diambil dari seluruh pasien di RSUD Kardinah pada periode Januari 2024 dengan jumlah kunjungan 20.000 pasien. Berikut hasilnya:

𝑛 =

𝑁

1 + 𝑁𝑒²

𝑛 =

20.000

1 + 20.000 (0,1)²

20.000

𝑛 = 1 + 20.000 (0,01)

𝑛 =

20.000

1 + 200

𝑛 =

20.000

201

𝑛 = 99, 51 𝑑𝑖𝑏𝑢𝑙𝑎𝑡𝑘𝑎𝑛 100

## Metode Analisis Data

Dalam studi ini, evaluasi keuangan dan implementasi strategis didasarkan pada kerangka teoritis yang disesuaikan dengan konteks spesifik Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah, Kota Tegal. Tujuannya adalah untuk

mencapai penilaian kinerja keuangan yang komprehensif dan sesuai. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan status keuangan rumah sakit dan merancang strategi untuk meningkatkan kinerja keuangannya. Upaya ini difasilitasi melalui pemanfaatan metodologi balanced scorecard, yang mencakup empat perspektif berbeda:

1. Perspektif keuangan

Dari segi perspektif keuangan, dilakukan analisis terhadap performa keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah dengan fokus pada kesehatan finansialnya. Penilaian ini didasarkan pada indikator-indikator seperti ekonomis, efisiensi, dan efektivitas yaitu (Murni, 2023:94):

* 1. Rasio Ekonomis

Rasio Ekonomi mewakili metrik yang menunjukkan efisiensi dalam alokasi anggaran dan ketepatan dalam pengelolaan, yang bertujuan untuk meminimalkan pemborosan dan meningkatkan pemanfaatan sumber daya.

𝑅𝑎𝑠𝑖𝑜 𝐸𝑘𝑜𝑛𝑜𝑚𝑖𝑠 = 𝑅𝑒𝑎𝑙𝑖𝑠𝑎𝑠𝑖 𝐵𝑒𝑙𝑎𝑛𝑗𝑎 𝑂𝑝𝑒𝑟𝑎𝑠𝑖𝑜𝑛𝑎𝑙

𝐴𝑛𝑔𝑔𝑎𝑟𝑎𝑛 𝐵𝑒𝑙𝑎𝑛𝑗𝑎 𝑂𝑝𝑒𝑟𝑎𝑠𝑖𝑜𝑛𝑎𝑙

x 100%

## Tabel 3. 1

**Kriteria Ekonomis Kinerja Keuangan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kriteria Ekonomis** | **Keterangan** |
| >100% | Sangat Ekonomis |
| 90,01%-100% | Ekonomis |
| 80,01%-90% | Cukup Ekonomis |

|  |  |
| --- | --- |
| 60,01%-80% | Kurang Ekonomis |
| <60% | Tidak Ekonomis |

(Adhan & Sembiring, 2019)

* 1. Rasio Efisiensi

Rasio Efisiensi ditentukan dengan menilai hubungan antara output dan input. Tingkat efisiensi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi ditunjukkan oleh rasio output-to-input yang lebih besar.

𝑅𝑎𝑠𝑖𝑜 𝐸𝑓𝑖𝑠𝑖𝑒𝑛𝑠𝑖 =

𝑅𝑒𝑎𝑙𝑖𝑠𝑎𝑠𝑖 𝐵𝑒𝑙𝑎𝑛𝑗𝑎

𝑅𝑒𝑎𝑙𝑖𝑠𝑎𝑠𝑖 𝑃𝑒𝑛𝑑𝑎𝑝𝑎𝑡𝑎𝑛

𝑥 100%

## Tabel 3. 2

**Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kriteria Efisiensi** | **Keterangan** |
| >100% | Tidak Efisiensi |
| 90,01%-100% | Kurang Efisiensi |
| 80,01%-90% | Cukup Efisiensi |
| 60,01%-80% | Efisiensi |
| <60% | Sangat Efisiensi |

(Adhan & Sembiring, 2019)

* 1. Rasio Efektivitas

Rasio Efektivitas mengukur efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya, yang menunjukkan apakah organisasi tersebut berhasil atau gagal dalam upayanya.

𝑅𝑎𝑠𝑖𝑜 𝐸𝑓𝑒𝑘𝑡𝑖𝑣𝑖𝑡𝑎𝑠 =

𝑅𝑒𝑎𝑙𝑖𝑠𝑎𝑠𝑖 𝑃𝑒𝑛𝑑𝑎𝑝𝑎𝑡𝑎𝑛

𝐴𝑛𝑔𝑔𝑎𝑟𝑎𝑛 𝑃𝑒𝑛𝑑𝑎𝑝𝑎𝑡𝑎𝑛

𝑥 100%

## Tabel 3. 3

**Kriteria Efektivitas kinerja Keuangan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kriteria Efektivitas** | **Keterangan** |
| >100% | Sangat Efektivitas |
| 90,01%-100% | Efektivitas |
| 80,01%-90% | Cukup Efektivitas |
| 60,01%-80% | Kurang Efektivitas |
| <60% | Tidak Efektivitas |

(Adhan & Sembiring, 2019)

1. Perspektif Pelanggan

Untuk mengevaluasi kepuasan pelanggan Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah, penulis merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Bharata. Penelitian ini mencakup penilaian yang berpusat pada kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan, dengan perluasan kerangka evaluasi untuk memasukkan metrik seperti jumlah rata-rata pasien yang menerima rawat jalan dan perawatan darurat, serta rata-rata rawat inap. Dimasukkannya metrik ini berasal dari korelasinya dengan kepuasan pelanggan, karena frekuensi kunjungan pasien dipengaruhi oleh kepuasan mereka dan keputusan keluarga mereka untuk berobat di Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah. Perspektif pelanggan ini berfungsi sebagai komponen strategis dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan melalui peningkatan pendapatan. Penjelasan masing-

masing instrumen pengukuran diuraikan dalam (Bharata et al., 2019) dan (Purwanti, 2021:216-217):

* 1. Customer Rentention

Menilai sejauh mana Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah mampu menjaga kesejahteraan pasien yang telah lama dirawat.

𝐶𝑢𝑠𝑡𝑜𝑚𝑒𝑟 𝑅𝑒𝑛𝑡𝑒𝑡𝑖𝑜𝑛 = 𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑙𝑎𝑚𝑎 𝑥 100%

𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛

pengukuran retensi pelanggan dinyatakan baik jika terdapat peningkatan selama periode observasi, dinilai cukup baik jika tetap konstan, dan dinilai kurang baik jika mengalami penurunan.

* 1. Customer Acquistion

Menilai sejauh mana Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah berhasil dalam menarik perhatian pasien yang baru datang.

𝐶𝑢𝑠𝑡𝑜𝑚𝑒𝑟 𝐴𝑐𝑞𝑢𝑖𝑠𝑡𝑖𝑜𝑛 =

𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑏𝑎𝑟𝑢

𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛

𝑥 100%

evaluasi akuisisi pelanggan dinilai tidak memuaskan, jika jumlah akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai memadai jika tetap stabil, dan dinilai bagus jika mengalami peningkatan.

* 1. Kepuasan Pelanggan

Meningkatkan kinerja keuangan dan keberlangsungan Rumah Sakit Umum Daerah kardinah sangat tergantung pada kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penilaian kepuasan pelanggan

dilakukan dengan menggunakan data primer dari angket. Angket tersebut memberikan penilaian nilai sesuai tingkat kepuasan, dengan skala likert. Berikut merupakan tentang nilai yang diberikan dalam angka:

1: sangat tidak puas 3 : cukup. 5: sangat puas 2: tidak puas 4 : puas

Sugiyono menjabarkan rumus indeks kepuasan pelanggan, sebagai berikut (Limbu & Sisdyani, 2016):

IKP = PP

Dimana : IKP merupakan Indeks Kepuasan Pasien PP merupakan *Perceived Performance*

Hasil IKP yang telah diketahui kemudian digolongkan dalam skala:

* + 1. Sangat tidak puas c. Cukup e. Sangat Puas
    2. Tidak puas d. Puas

Sebelum menetapkan skala ini, peneliti awalnya mendefinisikan indeks kepuasan minimum dan maksimum. Skala tersebut terdiri dari lima interval, seperti yang disarankan oleh Sugiyono (2002) dalam (Limbu & Sisdyani, 2016):

IK maks = R x PP x EX maks IK min = R x PP x EX min

Interval = IK maks – IK min/Sakala

Dimana : PP merupakan banyaknya pertanyaan atau pernyataan R merupakan jumlah responden

Ex min merupakan skor minimal yang diberikan

Ex maks merupakan skor maksimal yang bisa diberikan

## Tabel 3. 4

**Indikator Pernyataan Kuesioner Pelanggan (Pasien)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | No | Pernyataan |
| Bukti Fisik (Tangible) | 1 | Fasilitas rumah sakit terawat dengan baik. |
|  | 2 | Peralatan medis di rumah sakit terlihat |
|  |  | canggih dan modern. |
|  | 3 | Fasilitas pendukung seperti toilet, kantin, |
|  |  | dan tempat ibadah bersih dan nyaman. |
|  | 4 | Ruangan dan tempat layanan rumah sakit |
|  |  | bersih dan rapi. |
| Keandalan | 5 | Layanan administrasi (pendaftaran) rumah |
|  |  | sakit berjalan dengan cepat dan efisien. |
|  | 6 | Pelayanan diberikan dengan ramah |
|  | 7 | Rumah sakit mampu merespons dengan |
|  |  | cepat apabila ada keluhan atau masalah dari |
|  |  | pasien. |
|  | 8 | Obat-obatan yang diberikan sesuai dengan |
|  |  | resep dan kondisi penyakit. |
| Daya Tanggap | 9  10 | Dokter membantu menjelaskan kondisi penyakit dan menjawab pertanyaan pasien dengan sabar.  Petugas rumah sakit bersedia membantu pasien kapanpun dibutuhkan. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | No | Pernyataan |
|  | 11 | Petugas rumah sakit sigap dalam melayani |
|  | setiap pasien yang datang. |
| 12 | pengaduan dan keluhan pasien selalu |
|  | ditindaklanjuti oleh pihak rumah sakit. |
| Jaminan | 13 | Dokter dan perawat serta tenaga kesehatan |
|  |  | lainnya terlihat professional dan kompeten |
|  |  | di bidangnya. |
|  | 14 | Petugas keamanan menimbulkan rasa aman |
|  |  | selama berada di rumah sakit. |
|  | 15 | Rumah sakit menjaga privasi dan |
|  |  | kerahasiaan data/catatan Kesehatan pasien |
|  |  | dengan baik. |
| Empati | 16 | Petugas rumah sakit dapat memahami apa |
|  |  | yang pasien rasakan selama perawatan. |
|  | 17 | Pasien merasa nyaman berkomunikasi |
|  |  | dengan dokter dan petugas rumah sakit. |

Sumber : (Hartono, 2021:135)

* 1. Rata-Rata Pasien Rawat Jalan dan Darurat

Menilai sejauh mana kunjungan pasien rawat jalan dan darurat di Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah.

𝑅𝑎𝑡𝑎 − 𝑅𝑎𝑡𝑎 𝑃𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑅𝑎𝑤𝑎𝑡 𝐽𝑎𝑙𝑎𝑛 𝑑𝑎𝑛 𝐷𝑎𝑟𝑢𝑟𝑎𝑡 =

𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑟𝑎𝑤𝑎𝑡 𝑗𝑎𝑙𝑎𝑛 𝑑𝑎𝑛 𝑑𝑎𝑟𝑢𝑟𝑎𝑡

𝑝𝑒𝑟𝑖𝑜𝑑𝑒 𝑑𝑎𝑙𝑎𝑚 𝑠𝑒𝑡𝑎ℎ𝑢𝑛 (365 ℎ𝑎𝑟𝑖)

Penilaian rata-rata kunjungan rawat jalan dan darurat dianggap memuaskan jika terdapat tren peningkatan yang diamati selama periode observasi, dianggap dapat diterima jika angkanya tetap stabil, dan dianggap tidak diinginkan jika menunjukkan penurunan.

* 1. Rata-Rata Pasien Rawat Inap

Mengevaluasi volume pasien yang menjalani rawat inap di Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah.

𝑅𝑎𝑡𝑎 − 𝑅𝑎𝑡𝑎 𝑃𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑟𝑎𝑤𝑎𝑡 𝐼𝑛𝑎𝑝 =

𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑟𝑎𝑤𝑎𝑡 𝑖𝑛𝑎𝑝

𝑝𝑒𝑟𝑖𝑜𝑑𝑒 𝑑𝑎𝑙𝑎𝑚 𝑠𝑒𝑡𝑎ℎ𝑢𝑛 (365 ℎ𝑎𝑟𝑖)

Menilai rata-rata jumlah pasien rawat inap dianggap positif jika terdapat tren peningkatan selama periode observasi, dianggap memuaskan jika tetap stabil, dan dianggap kurang baik jika terjadi penurunan.

1. Perspektif Proses Bisnis Internal

Rumah Sakit Umum Daerah Kardinah dapat dinilai keunggulannya dengan menggunakan indikator-indikator seperti inovasi dan proses operasi sebagai berikut (Rumbyarso, 2021:42) dan (Kristijono, 2021:8-13):

1. Inovasi

Untuk mengetahui tingkat pengembangan yang dilakukan rumah sakit dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien.

𝑃𝑒𝑟𝑠𝑒𝑛𝑡𝑎𝑠𝑒 𝐼𝑛𝑜𝑣𝑎𝑠𝑖 = 𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑗𝑎𝑠𝑎 𝑏𝑎𝑟𝑢 𝑑𝑖𝑡𝑎𝑤𝑎𝑟𝑘𝑎𝑛 𝑥 100%

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑡𝑜𝑡𝑎𝑙 𝑗𝑎𝑠𝑎 𝑦𝑎𝑛𝑔 𝑎𝑑𝑎

1. Proses Operasi

Beberapa elemen penting berfungsi sebagai parameter untuk menghitung persentase dalam proses operasional. Unsur-unsur tersebut terdiri dari:

* 1. Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

𝑅𝐾 =

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑘𝑢𝑛𝑗𝑢𝑛𝑔𝑎𝑛 𝑟𝑎𝑤𝑎𝑡 𝑗𝑎𝑙𝑎𝑛 (𝑏𝑎𝑟𝑢 + 𝑙𝑎𝑚𝑎)

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ ℎ𝑎𝑟𝑖 𝑘𝑒𝑟𝑗𝑎 𝑝𝑎𝑑𝑎 𝑝𝑒𝑟𝑖𝑜𝑑𝑒 𝑤𝑎𝑘𝑡𝑢 𝑦𝑎𝑛𝑔 𝑠𝑎𝑚𝑎

𝑥 100%

* 1. Jumlah Kunjungan Rawat Inap
     1. Net Death Rate (NDR)

Angkat kematian pasien di rumah sakit idealnya tidak melebihi 25 per 1000 pasien yang keluar.

𝑁𝐷𝑅 = 𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑚𝑎𝑡𝑖>48 𝑗𝑎𝑚

𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑘𝑒𝑙𝑢𝑎𝑟 (ℎ𝑖𝑑𝑢𝑝+𝑚𝑎𝑡𝑖)

𝑥 1000%

* + 1. Bed Turn Over Rate (BTO)

Tingkat pemanfaatan tempat tidur yang ideal adalah 40- 50 kali per tahun.

𝐵𝑇𝑂 = 𝐽𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑘𝑒𝑙𝑢𝑎𝑟

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑡𝑒𝑚𝑝𝑎𝑡 𝑡𝑖𝑑𝑢𝑟

* + 1. Gross Death Rate (GDR)

Angka kematian yang dapat diterima untuk pasien rumah sakit mencapai 45 dari 1000 pasien yang keluar dari rumah sakit, kecuali terjadi insiden yang tidak terduga.

𝐺𝐷𝑅 = 𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑚𝑎𝑡𝑖 𝑠𝑒𝑙𝑢𝑟𝑢ℎ𝑛𝑦𝑎

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑝𝑎𝑠𝑖𝑒𝑛 𝑘𝑒𝑙𝑢𝑎𝑟 (ℎ𝑖𝑑𝑢𝑝=𝑚𝑎𝑡𝑖)

𝑥 1000%

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Persepktif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dinilai melalui (Rumbyarso, 2021:45):

* 1. Retensi Karyawan

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑘𝑎𝑟𝑦𝑎𝑤𝑎𝑛 𝑘𝑒𝑙𝑢𝑎𝑟

=

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑘𝑎𝑟𝑦𝑎𝑤𝑎𝑛

𝑥 100%

Tingkat retensi karyawan dianggap memuaskan jika menurun selama periode observasi, dapat diterima jika tetap stabil, dan dianggap di bawah standar jika meningkat.

* 1. Tingkat pelatihan karyawan

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑘𝑎𝑟𝑦𝑎𝑤𝑎𝑛 𝑦𝑎𝑛𝑔 𝑑𝑖𝑙𝑎𝑡𝑖ℎ

=

𝑗𝑢𝑚𝑙𝑎ℎ 𝑘𝑎𝑟𝑦𝑎𝑤𝑎𝑛

𝑥 100%

Kualitas pelatihan karyawan dinilai baik jika hasil perhitungan pelatihan karyawan meningkat dalam periode pengamatan, dinilai cukup baik jika konstan, dan dinilai kurang jika menurun.

1. Pengukuran *Balanced Scorecard*

Dalam Balanced Scorecard, pengukuran melibatkan penilaian secara proporsional di berbagai perspektif dengan menggunakan tolok ukur spesifik untuk setiap perspektif. Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa kriteria keseimbangan digunakan untuk

mengukur seberapa merata tujuan strategis dicapai di semua perspektif. Penilaian dalam tabel kriteria keseimbangan mewakili skor standar ketika semua aspek kinerja dalam perusahaan dianggap "baik." Penilaian ditentukan berdasarkan skala penilaian berikut (Siregar, 2024):

## Tabel 3. 5

**Pengukuran Balanced Scorecard**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kriteria** | **Skor** | **Pengertian** |
| Kurang | -1 | Tingkat prestasi dibawah  standar atau target |
| Cukup | 0 | Tingkat prestasi sesuai  standar atau target |
| Baik | 1 | Tingkat prestasi diatas  standar atau target |

Sumber: (Siregar, 2024)