

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE BALANCED SCORECARD  
( Studi Kasus pada RSUD RAA Soewondo Pati )**

Martono  
Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang  
Martonojakenan@gmail.com

Agung Nusantara  
Program Pascasarjana Universitas Stikubank  
Agnstr\_pv@yahoo.com

**ABSTRACT**

*Each business unit is required to improve the quality of and work more affectively and aficiently in order to obtain optimal result that still exist in the world of busines. Change the orientation from product of oriented become customer oriented requires management to look at organization in a comprehensively. Performance assesments in RSUD RAA Soewondo Pati has been carried out only on some components just like the analysis of financial performance and service performance as measured by the method of performance reports. Measurement of performance with balanced Scorecard is a comprehensive performance measurement and is a suitable alternative performance measurement for hospital.*

**Keywords :** *Balanced Scorecard, Customer Perspective, Financial Perspective, Learning and Growing Perspective*

**ABSTRAK**

Setiap unit usaha dituntut untuk meningkatkan mutu dan bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal, sehingga tetap eksis di dunia usaha. Perubahan orientasi dari produk oriented menjadi *customer oriented* menuntut manajemen untuk memandang organisasi yang mengukur kinerja secara komperhensif. Penilaian kinerja di RSUD RAA Soewondo Pati selama ini dilakukan hanya pada beberapa komponen saja seperti analisa kinerja keuangan dan kinerja pelayanan yang diukur dengan menggunakan metode lakip. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif dan merupakan alternatif pengukuran kinerja yang cocok untuk rumah sakit.

**Kata Kunci :** *Balanced Scorecard, Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

**PENDAHULUAN**

Status RSUD RAA Soewondo Pati sebagai BLUD maka RSUD RAA Soewondo Pati memiliki fleksibilitas dalam mengelola keuangannya. Fleksibilitas tersebut menuntut RSUD RAA Soewondo Pati untuk selalu meningkatkan kinerjanya, baik kinerja finansial maupun non finansial. Untuk mengetahui seberapa besar kinerja telah dicapai maka dilakukan peng-ukuran kinerja.

Berbagai pendekatan dilakukan untuk mengukur kinerja. Pendekatan pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi adalah *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi tidak

hanya diukur berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek non finansial. Selain keseimbangan ukuran finansial dan non finansial, juga meliputi keseimbangan antara ukuran internal dengan ukuran eksternal, dan antara kinerja jangka pendek dengan jangka panjang. *Balanced Scorecard* meng-ukur kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu (1) perspektif ke-uangan kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya, (2) perspektif pelanggan yaitu meng-ukur kinerja daari sudut pandang bagaimana pelanggan melihat organisasi, (3)perspektif proses bisnis internal yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi membangun

keunggulan melalui perbaikan proses internal, dan (4)perspektif pembelajaran dan per-tumbuhan, yaitu mengukur kinerja dari sudut pandang bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan. Keempat perspektif tersebut saling terkait dan memiliki hubungan sebab akibat. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja RSUD RAA Soewondo Pati secara komprehensif maka dilakukan pengukuran kinerja RSUD RAA Soewondo Pati dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

**LANDASAN TEORI / KAJIAN PUSTAKA**

Menurut Mardiasmo (2004), sektor publik merupakan suatu entitas yang aktifitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Sedangkan menurut Mahsun (2006) sektor publik adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan Negara lain yang diatur dengan hukum.

Dari dua pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa sektor publik adalah suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa dalam rangka me-menuhi kebutuhan dan hak publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan Negara lainnya dan diatur dengan hukum.

Menurut Outley (dalam Mahmudi, 2005), kinerja adalah mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan peker-jaan, dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai kinerja tersebut.

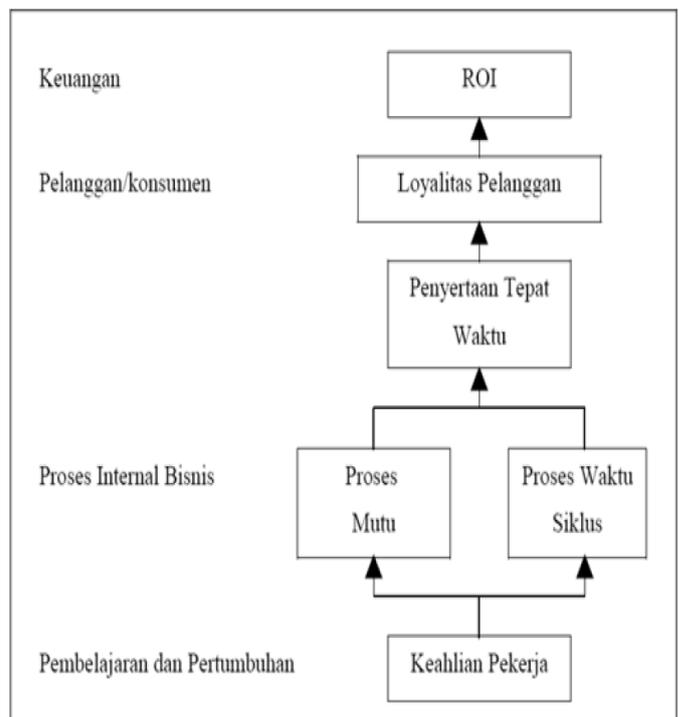
Sedangkan pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Whittaker dalam BPKP, 2004).

Sementara menurut Simons (dalam BPKP, 2004) menyatakan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi dengan cara membandingkan antara hasil nyata dengan sasaran dan tujuan strategis.

Dalam *Reference Guide, Province of Alberta, Canada* (dalam BPKP, 2004) disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (*reward and punishment*), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk mem-perbaiki kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja berbasis pada aspek keuangan dan non keuangan. Dimensi pengukuran mencakup empat perpektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard Method* banyak digunakan untuk membantu pengukuran kinerja sektor publik . Untuk dapat melihat hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dapat dillihat pada sebagaimana gambar 1.

**Gambar 1.**  
**Hubungan Empat Perspektif *Balanced Csorecard***



Sumber:Kaplan and Norton,2000: 28

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian yang ingin mengetahui kinerja RSUD RAA Soewondo Pati dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif yaitu pendekatan yang dilakukan dengan menganalisis data ordinal dari hasil jawaban kuesioner responden dan data-data angka (rasio) yang diperoleh dalam pengumpulan data. Setelah data dianalisis, kemudian hasilnya dipaparkan secara deskriptif.

### Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut (Mahmudi 2005).

Kualitas layanan merupakan driver kepuasan pelanggan yang bersifat multi dimensi (Handi Irawan, 2006). Menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (dalam Ratminto, 2005), ada lima dimensi penentu kualitas layanan yang dinamakan konsep *Servqual*.

Adapun kelima dimensi tersebut adalah:

1. *Tangibles* atau wujud fisik, adalah penampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh *providers*.
2. *Reliability* atau keandalan adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
3. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk mendorong *customers* dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
4. *Assurance* atau kepastian/ jaminan adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*.

5. *Empathy* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh *providers* kepada *customers*.

Oleh karena itu dalam penelitian ini, untuk perspektif pelanggan dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan pasien berdasarkan lima variabel yang terdiri dari *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*.

### Perspektif Keuangan

Tujuan perspektif keuangan terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiksial yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan. (Mahmudi, 2005).

Menurut Munawir (2001), kinerja keuangan dapat diukur dari rasio laporan keuangan, antara lain rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas dan aktivitas.

#### 1. Rasio Likuiditas

Rasio untuk mengetahui kemampuan perusahaan/organisasi dalam memenuhi kewajiban keuangannya pada saat ditagih/kewajiban jangka pendek. Rasio likuiditas yang sering digunakan adalah *current ratio*. *Current ratio* merupakan perbandingan antara aset lancar dengan kewajiban jangka pendek, dengan formula sebagai berikut:  $Current\ ratio =$

$$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$$

Ukuran baku *current ratio* perumahsakitian sebesar 1,75-2,75 (Syaaf, A.C 2000 dalam Khadijah, 2002)

#### 2. Rasio Solvabilitas

Rasio untuk mengetahui kemampuan/organisasi dalam memenuhi kewajiban keuangannya baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu rasio yang dipakai dalam mengukur solvabilitas rumah sakit adalah rasio modal sendiri terhadap total aset. Rasio ini menjelaskan besarnya

pembiayaan kekayaan total rumah sakit yang dibiayai dari modal sendiri.

Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset =

$$\frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}}$$

Ukuran baku Rasio Modal Sendiri dengan total aset perumahsakitian sebesar 0,4 – 0,59 (Syaaf, A.C., 2000 dalam Khadijah, 2002)

### 3. Rasio Rentabilitas

Rasio yang dapat digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan / organisasi dalam memperoleh keuntungan. Rasio ini bagi rumah sakit digunakan untuk menilai kemampuan rumah sakit dalam memperoleh hasil usaha dari layanan yang diberikan. Salah satu rasio rentabilitas yang dipakai untuk mengukur kinerja keuangan rumah sakit adalah *Return on Assets* (RAO), dengan formula sebagai berikut.

$$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Laba / Surplus}}{\text{Total Aset}}$$

Ukuran baku *Return on Assets* perumahsakitian sebesar 0,025 – 0,15 (Syaaf, A.C., 2000 dalam Khadijah, 2002)

### 4. Rasio Aktivitas

Rasio untuk menilai kemampuan perusahaan/ organisasi dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. Rasio ini digunakan oleh rumah sakit untuk menganalisa hubungan antara pendapatan usaha/operasional dengan investasi dalam berbagai bentuk aktiva, antara lain periode perputaran piutang dan perputaran total aset.

*Collection Period* (Periode Perputaran Piutang)

Rasio ini untuk mengukur berapa lamanya dana di tanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan pi-utang.makin kecil rasio ini makin baik karena semakin cepat piutang dilunasi/ter-kumpul.

$$\text{Collection Period} = \frac{\text{Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Usaha}}$$

Ukuran baku periode per-putaran piutang perumah-sakitian sebesar 50-70 hari (Syaaf, A.C., 2000 dalam Khadijah, 2002)

*Total Assets Turnover* (Perputaran Total Aset)

Rasio ini untuk mengukur berapa kali dana yang ditanamkan dalam aset ber-putar dalam satu tahun. Makin besar rasio ini makin baik karena semakin efektif rumah sakit memanfaatkan ke-seluruhan hartanya untuk memperoleh pendapatan.

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Aset}}$$

Ukuran baku perputaran total aset perumahsakitian sebesar 0,9 – 1,1 (Syaaf, A.C., 2000 dalam Khadijah, 2002)

Menurut permendagri No. 61 Tahun 2007 rumah sakit pemerintah daerah yang berstatus BLUD dalam:

1. Memperoleh hasil usaha atau hasil kerja dari layanan yang diberikan (rentabilitas)
2. kewajiban jangka pendeknya (likuiditas)
3. Memenuhi seluruh kewaji-bannya (solvabilitas)
4. Kemampuan penerimaan dari jasa layanan untuk membiayai pengeluaran

Kemampuan penerimaan dari jasa layanan untuk membiayai penge-luaran, biasa disebut dengan *cost recovery rate* (CRR). Nilai ideal CRR adalah > 1 atau > 100 %. Adapun formula CRR sebagai berikut:

$$\text{CRR} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Biaya Operasional}}$$

### Perspektif Proses Internal

Tujuan strategik perspektif proses internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada proses bisnis internal misalnya peningkatan proses layanan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas, infrastruktur,

pemutakhiran teknologi, dan peng-integrasian proses layanan pelanggan  
**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sasaran strategik ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Keith Davis (dalam Riduwan, 2004) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan dan faktor moti-vasi, dengan uraian sebagai berikut:

**Kemampuan**

Menurut Keith Davis, kemampuan pegawai dipengaruhi oleh faktor pengetahuan dan keterampilan. Sebagaimana dirumuskan: *ability = knowledge + skill*. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Artinya, pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan dan pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja (prestasi) yang diharapkan.

**Motivasi**

Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh Mc.Clelland (dalam Riduwan, 2004), bahwa pegawai mempunyai energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan tergantung kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan diman-faatkan oleh pegawai karena didorongoleh motif, harapan, dan insentif.

Adapun pengertian motif, harapan, dan insentif sebagai berikut : (a) Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai, (b) Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan (c) insentif yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

Jadi dapat dikatakan bahwa pe-ningkatan kemampuan pegawai dan motivasi pegawai merupakan variabel penting dalam menambah nilai organisasi bagi pelanggan.

Untuk kepentingan penelitian ini maka variabel kemampuan pegawai dan motivasi pegawai digunakan dalam mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam penelitian ini, responden yang akan diteliti terdiri dari dua macam yaitu: (1) pasien, untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan dan (2) pegawai, untuk mengukur perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Besarnya sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dan pengambilan sampel menggunakan teknik *simple/propor-tionate random sampling* karena pengambilan sampel dilakukan secara acak/proporsional .

Adapun rumus Slovin sebagai berikut:

$$\frac{N}{1+Ne^2} n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

N : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : nilai kritis ( batasan kesalahan ) yang diinginkan

Berdasarkan populasi pasien tahun 2014 sebanyak 109.821 orang sebagaimana disajikan dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Distribusi Sampel Pasien Berdasarkan Instalasi Pelayanan

Instalasi Pelayanan Pasien	Populasi	Porsi	Jumlah Sampel
Rawat Jalan	81.609	74,31%	74
Rawat Inap	23.756	21,63%	22
Gawat Darurat	4.456	4,06%	4
Jumlah	109.821	100,00%	100

Sumber: Profil RSUD RAA Soewondo Pati Tahun 2014

Variabel penting dalam menambah nilai organisasi bagi pelanggan. Untuk kepentingan penelitian ini maka variabel kemampuan pegawai dan motivasi pegawai digunakan dalam mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sementara berdasarkan jumlah populasi pegawai RSUD RAA Soewondo Pati tahun 2014 sebanyak 916 orang sebagaimana dalam tabel 2. berikut ini.

Tabel 2. Distribusi Sampel Pegawai Berdasarkan Jenis Pegawai

Jenis Pegawai	Populasi Pegawai	Porsi	Jumlah Sampel
Medis	49	5,34%	5
Paramedis	444	48,47%	49
Par non per .103		11,23%	11
Non Medis	321	34,41%	35

Sumber:Kepegawaian RS

Setelah semua data terkumpul dan diolah kemudian dilakukan analisis data. Adapun metode analisis data yang digunakan sbb :

Analisis Perspektif Keuangan

Metode untuk menilai perspektif keuangan dengan menggunakan analisis rasio keuangan dan CRR . sebagaimana disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Tolok Ukur	Ukuran Baku/Ideal
<i>Current Ratio</i>	1,75 – 2,75
Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset	0,4-0,5
<i>Collection Period</i>	50 – 70 hari
<i>Total Assets Turnover</i>	0,9 – 1,1 kali
<i>Cost Recovery Rate</i>	>1

Setelah mendapatkan nilai masing-masing tolok ukur kinerja perspektif keuangan, kemudian hasilnya dibandingkan dengan ukuran baku/nilai ideal perumahsakit.

Analisis Data Kuesioner

Berdasarkan jawaban kuesioner yang telah terkumpul dan pengolahan data kemudian dilakukan analisis data dengan menghitung distribusi frekuensi dan nilai rata-rata.

Penghitungan distribusi frekuensi maupun nilai rata-rata dilakukan dengan bantuan *software* SPSS versi 16.0. Sebelum dilakukan penghitungan nilai rata-rata, terlebih dahulu dilakukan uji normalitas dan hasilnya semua item kuesioner menunjukkan

distribusi normal sehingga syarat penggunaan nilai rata-rata terpenuhi.

Selanjutnya, nilai masing-masing perspektif yaitu nilai kinerja perspektif pelanggan; proses bisnis internal; dan pembelajaran serta pertumbuhan diberikan skala peng-ukuran sebagaimana dalam table 4. berikut ini.

Tabel 4. Skala Pengukuran Kuesioner (Non Keuangan)

Skala	Kategori
5	Sangat Puas/Sangat Baik
4 – 4,9	Puas/Baik
3 – 3,9	Cukup Puas/Cukup Baik
2 – 2,9	Tidak Puas/Tidak Baik
1 – 1,9	Sangat Tidak Puas/Sangat Tidak Baik

Dalam pengukuran kinerja RSUD RAA Soewondo Pati tidak dilakukan penilaian kinerja secara total (gabungan semua perspektif). Hal ini di-karenakan *tools* yang dipakai untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif berbeda sehingga tidak mungkin digabung.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dapat dikatakan bahwa bahwa selain keuangan, peningkatan kemampuan pegawai dan motivasi pegawai merupakan variabel penting dalam menambah nilai organisasi bagi pelanggan.

Analisis

Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Tabel 5 Nilai Kinerja Perspektif Pelanggan

Variabel	Nilai Rata-Rata
Wujud Fisik ( <i>Tangibles</i> )	3,79
Keandalan ( <i>Reliability</i> )	3,54
Daya Tanggap ( <i>Responsiveness</i> )	3,80
Jaminan ( <i>Assurance</i> )	3,82
Empati ( <i>Emphaty</i> )	3,73
Jumlah	<b>3,74</b>

Sumber: data penelitian telah diolah kembali

### Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan didasarkan pada laporan keuangan RSUD RAA Soewondo Pati tahun anggaran 2014 karena sampai dengan penulisan tesis ini laporan keuangan tahun anggaran masih belum berakhir. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pe-doman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, RSUD RAA Soewondo Pati sebagai BLUD diwajibkan membuat laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan operasional, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan yang disusun berdasarkan basis akrual baik dalam pengakuan pendapatan, biaya, aset, kewajiban, dan ekuitas dana.

Dari laporan keuangan neraca dan laporan operasional untuk perspektif keuangan dilakukan penghitungan rasio likuiditas, sol-vabilitas, aktivitas, dan *cost recovery rate* (CRR). Rasio rentabilitas tidak diukur karena untuk tahun 2014 RSUD RAA Soewondo Pati tidak surplus, melainkan defisit sehingga rentabilitas tidak bisa diukur. RSUD RAA Soewondo Pati memang merupakan organisasi non profit.

### Rasio :

#### Rasio Likuiditas

Rasio untuk mengukur kemampuan dalam membiayai operasional RSUD RAA Soewondo Pati dan memenuhi kewajiban Keuangan pada saat ditagih. Rasio yang digunakan penulis untuk mengukur likuiditas adalah *current ratio*, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{current ratio} &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{kewajiban Jangka Pendek}} \\ &= \frac{\text{Rp } 53.182.260.155,90}{\text{Rp } 9.664.568.755} \\ &= 5,50 \end{aligned}$$

#### Rasio Solvabilitas

Rasio ini untuk mengukur sampai seberapa jauh aset RSUD RAA Soewondo Pati dibiayai dari modal sendiri (ekuitas). Rasio yang diguna-kan penulis adalah Rasio

Modal Sendiri Terhadap Total Aset, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset} &= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \\ &= \frac{\text{Rp } 143.229.445.509,90}{\text{Rp } 152.894.014.264,90} \\ &= 0,94. \end{aligned}$$

#### Rasio Aktivitas

Rasio ini untuk menilai kemampuan RSUD RAA Soewondo Pati dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari.

*Collection Periode* (Periode Perputaran Piutang)

Rasio ini untuk mengukur berapa lamanya dana RSUD RAA Soewondo Pati ditanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan piutang.

$$\begin{aligned} \text{Collection Periode} &= \frac{\text{Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan Usaha}} \\ &= \frac{\text{Rp } 17.001.082.659 \times 365 \text{ hari}}{\text{Rp } 121.879.218.045} \\ &= 42 \text{ hari (pembulatan)} \end{aligned}$$

*Total Assets Turnover* ( Perputaran Total Aset)

Rasio ini untuk mengukur berapa kali dana RSUD RAA Soewondo Pati yang ditanamkan dalam aset berputar dalam satu tahun. Total pendapatan merupakan pendapatan usaha dan non usaha RSUD RAA Soewondo Pati (tidak termasuk subsidi pemerintah).

$$\begin{aligned} \text{Total Assets Turnover} &= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Total Aset}} \\ &= \frac{\text{Rp } 121.879.218.045}{\text{Rp } 152.894.014.264,90} \\ &= 0,80 \text{ kali} \end{aligned}$$

#### Cost Recovery Rate (CRR)

CRR merupakan nilai yang menun-jukkan seberapa besar kemampuan RSUD RAA Soewondo Pati menutup biayanya (tidak termasuk gaji dan tunjangan PNS) dari total pendapatan rumah sakit (tidak termasuk subsidi pemerintah).

$$\begin{aligned} \text{CRR} &= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Biaya Operasional}} \\ &= \frac{\text{Rp } 121.879.218.045}{\text{Rp } 146.536.767.897} \\ &= 0,83 \end{aligned}$$

Hasil pengukuran kinerja keuangan disajikan pada tabel 6 di bawah ini.

**Tabel 6 Rasio Keuangan RSUD RAA Soewondo Pati**

Jenis Rasio	Nilai	Ukuran Baku
Rasio Likuiditas		
<i>Current Ratio</i>	5,50	1,75-2,75
Rasio Solvabilitas		
Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset	0,94	0,4-0,5
Rasio Aktivitas		
a. <i>Collection Period</i>	42 hari	50-70 hari
b. <i>Total Assets Turnover</i>	0,80 x	0,9-1,1 x
<i>Cost Recovery Rate</i>	0,83	>1

Sumber: data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 6 di atas, nilai perspektif keuangan RSUD RAA Soewondo Pati dilihat dari rasio likuiditas dan solvalitas **lebih baik** dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitan. Jika dilihat dari rasio aktivitas maka *collection period* **lebih baik** dan *total assets turnover* **di bawah** nilai baku perumahsakitan, sedangkan *cost recovery rate* RSUD RAA Soewondo Pati **di bawah** nilai kurang ideal.

#### **Pendapatan**

Realisasi pendapatan Tahun Anggaran 2014 sebesar Rp. 121.879.218.045,- lebih besar 126 % dari target yang ditetapkan sebesar Rp. 96.317.200.000,- sebagaimana dalam tabel.7

**Tabel 7. Target dan Realisasi Pendapatan Tahun 2014**

PENDA PATAN	TARGET	REALISASI
Jasa Pelayanan	94.718.200.000	118.779.882.456
Jasa Usaha lainnya	1.599.000.000	3.099.335.589
Operasiona l lainnya	1.586.400.000	3.086.735.589
Parkir	12.600.000	12.600.000
<b>JUMLAH</b>	<b>96.317.200.000</b>	<b>121.879.218.045</b>

Sumber : data Penelitian telah diolah kembali

#### **Belanja**

Realisasi belanja yang Rumah Sakit tahun 2014 sebesar Rp. 146.536.767.897,- dari rencana anggaran Rp.157.358.667.000,-

#### **Perspektif Proses Bisnis Internal Indikator mutu Pelayanan Kesehatan**

Capaian RSUD RAA Soewondo Pati dilihat dari indikator mutu pelayanan kesehatan maka secara umum kinerjanya telah sesuai dengan nilai ideal sesuai yang telah ditetapkan baik BOR, LOS BTO, NDR, GDR maupun TOI selengkap-nya pada tabel 8

**Tabel 8 Pencapaian Kinerja Indikator Mutu Pelayanan Kesehatan**

Indikator	Capaian	Nilai Ideal
BOR	74,78%	60-85%
LOS	4 hari	6-9 hari
TOI	1,3 hari	1-3 hari
BTO	68,7 kali	40-50 kali
NDR	16,7 hari	≤ 25 permil
GDR	41,9 hari	≤ 45 permil

Sumber: Profil RSUD RAA Soewondo Pati tahun 2014

#### **Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Tabel 9. Nilai Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Variabel	Nilai Rata-Rata
Peralatan	3,82
Sarana dan Prasarana	3,72
Proses	3,83
<b>Jumlah</b>	<b>3,79</b>

Sumber: data penelitian telah diolah kembali.

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan distribusi jawaban responden masing-masing variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di atas, maka dapat di-hitung nilai keseluruhan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar **3,90**. Nilai tersebut masuk dalam kategori **cukup baik**, sebagaimana pada tabel 10

**Tabel 10. Nilai Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Variabel	Nilai Rata-Rata
Kemampuan	4,01
Motivasi	3,83
	<b>3,90</b>

**Pembahasan****Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan pada penilaian masing-masing variabel perspektif pelanggan, total nilai secara keseluruhan perspektif pelanggan sebesar **3,74**. Nilai tersebut masuk dalam kategori **cukup baik**.

**Perspektif Keuangan****1. Rasio****a. Rasio Likuiditas**

*Current ratio* RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 5,50, di atas ukuran baku rumah sakit (1,75-2,75).

**b. Rasio Solvabilitas**

Berdasarkan perhitungan, rasio modal sendiri terhadap total aset RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 0,94, berada di atas ukuran baku rumah sakit (0,4-0,5).

**c. Rasio Aktivitas****1) Collection Period (Periode Perputaran Piutang)**

Berdasarkan perhitungan periode perputaran piutang selama 42 hari, lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku rumah sakit (50-70 hari)

**2) Total Assets Turnover ( Perputaran Total Aset)**

Perputaran total aset RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 0,80 kali dalam setahun. total aset di bawah ukuran baku perumahsakit (ukuran baku 0,9 -1,1).

**d. Cost Recovery Rate (CRR)**

Berdasarkan perhitungan di atas, CRR RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 0,83. RSUD RAA Soewondo Pati masih di bawah nilai ideal (nilai ideal CRR > 1). Artinya rumah sakit belum mampu menutup seluruh biaya operasionalnya.

**Pendapatan**

Pendapatan rumah sakit Tahun Anggaran 2014 sebesar Rp. 121.879.218.045,- lebih besar 126 % dari target yang ditetapkan sebesar Rp. 96.317.200.000,- terdapat pendapatan yang masih dapat ditingkatkan yaitu pendapatan parkir.

**Belanja**

Realisasi belanja yang berasal dari Rumah Sakit tahun 2014 sebesar Rp. 146.536.767.897,- dari rencana anggaran Rp. 157.358.667.000,-

Realisasi belanja RSUD RAA Soewondo Pati sudah cukup baik dengan prosentase 93%. Namun pelaksanaan belanja barang / jasa tersebut tertumpuk pada akhir tahun anggaran, ini memberikan peluang melakukan tindakan korupsi

**Perspektif Proses Bisnis Internal****Indikator mutu Pelayanan Kesehatan**

Capaian RSUD RAA Soewondo Pati dilihat dari indikator mutu pelayanan kesehatan maka secara umum kinerjanya telah sesuai dengan nilai ideal, baik BOR, LOS BTO, NDR, GDR maupun TOI.

**Nilai Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Nilai kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar **3,79**, yang dapat dikategorikan **cukup baik**.

**Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,90 sedangkan dari pertanyaan terbuka sebanyak 49% responden menyatakan RSUD RAA Soewondo pati telah berjalan secara efektif dalam meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai.

**PENUTUP****Simpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut:

Kinerja perspektif pelanggan dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,74 (skala nilai tertinggi 5), namun beberapa hal masih perlu mendapat perhatian antara lain : Peralatan, sarana dan prasarana masih

kurang seperti kursi roda, mesin *foto copy*, toilet umum dan lahan parkir kurang luas dan tidak tertata.

#### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka RSUD RAA Soewondo Pati agar meningkatkan keamanan rumah sakit, membuat ruang Informasi yang mudah di akses pengunjung pasien, membenahi sarana dan prasarana.

Kinerja perspektif keuangan dilihat dari rasio-rasio keuangan sebagai berikut :

Rasio likuiditas untuk *current ratio* lebih baik dibandingkan ukuran baku, *urcrent ratio* RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 5,50 (ukuran baku 1,75 - 2,75)

Ratio solvabilitas untuk rasio modal sendiri terhadap total aset menunjukkan nilai lebih baik dengan ukuran baku perumahsakit. Rasio modal sendiri dengan total asset RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 0,94 (ukuran baku 0,4-0,5).

Ratio aktivitas untuk *collection period* menunjukkan nilai yang lebih baik dengan ukuran baku perumah sakitan, sedangkan *total assets turnover* menunjukkan nilai di bawah ukuran baku perumahsakit. *Collection period* RSUD RAA Soewondo Pati sebesar 42 hari (ukuran baku 50-70 hari)), sedangkan *total assets turnover* sebesar 0,80 kali dalam setahun (ukuran baku 0,9 – 1,1 kali)

*Cost recovery rate* menunjukkan nilai di bawah nilai ideal. *Cost recovery rate* sebesar 0,83 (nilai ideal > 1). Dengan adanya kinerja keuangan yang masih di bawah ukuran baku (*total assets turnover* dan *cost recovery rate*), perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan rasio tersebut. Salah satu caranya dengan mening-katkan pendapatan.

Dalam anggaran belanja tahun 2014 terdapat penumpuan belanja di bulan Desember 2014, sebagai saran agar Manajemen melaksanakan program kerja peng-adaan barang dan jasa sesuai waktu yang telah di rencanakan. Kinerja perspektif proses internal dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,79 (skala nilai tertinggi 5), namun beberapa hal masih perlu mendapatkan perhatian.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik dengan nilai rata-rata 3,90 sedangkan dari pertanyaan terbuka sebanyak 49% responden menyatakan RSUD RAA Soewondo pati telah berjalan secara efektif.

#### **Keterbatasan Penelitian**

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu. Penulis jurnal ini, menyadari sepenuhnya bahwa sudah berupaya untuk melakukan yang terbaik untuk menyelesaikan jurnal ini, tetapi belum mampu memberikan yang terbaik dan saya meyakini masih jauh dari sempurna, namun dengan segala keterbatasan dan kekurangannya, semoga jurnal ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

##### **BUKU**

Kaplan, Robert S. & David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard:*

*Menetapkan Strategi Menjadi Aksi.* Jakarta: Erlangga.

Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Mahsun, Mohammad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta: BPFE.

Muhtar, Darmawansyah, Nurhayati, *Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap RSU*

*Daya makasar Berdasarkan Balanced Corecard*

Profil RSUD RAA Soewondo Pati Tahun 2014

Rencana Bisnis dan Anggaran Tahun 2014

Rencana Strategi Bisnis RSUD RAA Soewondo Pati tahun 2014 - 2019.

##### **LAPORAN**

Laporan Keuangan BLUD RSUD RAA Soewondo Pati (*Unaudited*) Tahun Anggaran 2014.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) RSUD RAA Soewondo Pati Tahun 2014.

##### **PERATURAN**

##### **PERUNDANG-**

##### **UNDANGAN**

Republik Indonesia *Undang-Undang Nomor 56 tahun 2014 tentang Klasifikasi Dan Perizinan Rumah Sakit*  
Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.*

\_\_\_\_\_. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.*  
\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.*