

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA RUMAH SAKIT dr. ABDUL MALIK LANUD
SOEWONDO**

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (SAk)

Program Studi Akuntansi



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

Nama : Amanda Aulia
NPM : 2005170092
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

MEDAN

2024



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Pada Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 11 September 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, menab, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : AMANDA AULIA
NPM : 2005170092
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA RUMAH SAKIT dr. ABDUL MA'LIK LANUD
SOEWONDO

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Penguji I

(Elizar Sinambela, S.E., M.Si)

Tim Penguji

Penguji II

(Bailhaqi Asyraf, S.E., M.Ak)

Pembimbing

(Lufriansyah, S.E., M.Ak.)



Ketua

Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA

Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.M.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : AMANDA AULIA
N.P.M : 2005170092
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA RUMAH SAKIT DR. ABDUL MALIK LANUD
SOEWONDO.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing

(LUTFRIANSYAH, S.E., M.Ak.)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Amanda Aulia
NPM : 2005170092
Dosen Pembimbing : Lutfriansyah, S.E., M.Ak.
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tugas Akhir : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Huruf pedoman penelitian - tampilan data	20/5 2024	d
Bab 2	- kerangka berpikir dijelaskan	27/5 2024	d
Bab 3	- Metode pengumpulan data dijelaskan - Teknik analisis data dijelaskan	7/6 2024	d
Bab 4	- Hasil penelitian dijelaskan dengan data - Pembahasan diperkuat dengan teori	19/8 2024	d
Bab 5	- Perbaiki kesimpulan	19/8 2024	d
Daftar Pustaka	- Mendelay - sitar dosen UMSU	19/8 2024	d
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc sidang	19/8 2024	d

Medan, Agustus 2024

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si.

(Lutfriansyah, S.E., M.Ak.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Amanda Aulia

NPM : 2005170092

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul Penelitian : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan
Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud
Soewondo

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil **Plagiat** atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Agustus 2024

Saya yang Menyatakan


METERAI
TEMPEL
AD7BAALX330789651

Amanda Aulia

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT dr. ABDUL MALIK LANUD SOEWONDO

AMANDA AULIA

Program Studi Akuntansi

Email : auliaamanda1812@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja perusahaan pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo jika diukur berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner dan dokumentasi yang bersumber dari laporan anggaran belanja dan pendapatan dan laporan realisasi belanja dan pendapatan, data jumlah pasien, karyawan, dan tempat tidur Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo tahun 2021-2023. Dan teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu suatu kegiatan yang berusaha menyajikan dan menganalisis data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada kinerja Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo dari perspektif keuangan yaitu rasio ekonomis dalam keadaan ekonomis, rasio efisiensi dalam keadaan kurang efisien, dan rasio efektifitas dalam keadaan tidak efektif. Perspektif pelanggan dalam keadaan tidak baik. Perspektif proses bisnis internal yaitu *Bed Turn Over* (BTO) dalam keadaan tidak ideal dan *Average Length of Stay* (ALOS) dalam keadaan tidak ideal tahun 2021 dan 2022, ideal tahun 2023. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam keadaan baik.

Kata Kunci : Kinerja, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit

ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS OF COMPANIES USING BALANCED SCORECARD AT THE HOSPITAL dr. ABDUL MALIK SOEWONDO AIR BASE

AMANDA AULIA

Accounting Study Program

Email : auliaamanda1812@gmail.com

This study aims to determine and analyze how the performance of dr. hospital Abdul Malik Soewondo Air Base is measured based on financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, dan learning dan growth perspective. The research approach used in this study is a descriptive approach. The data collection technique used in this study is questionnaire and documentation technique sourced from expenditure and income budget reports and expenditure and income realization reports, data on the number of patients, employees, and beds of dr. hospital Abdul Malik Soewondo Air Base in 2021-2023. And the data analysis technique used in study is a descriptive method, namely an activity that attempt to present and analyze data to provide a clear picture of the object under study regarding the performance of hospital dr. Abdul Malik soewondo Air Base as measured using the balanced scorecard approach.

The research results show that the performance of dr. hospital Abdul Malik Soewondo Air Base from a financial perspective, namely economic ratios in economic conditions, efficiency ratios in less efficient conditions, and effectiveness ratios in ineffective conditions. The customer perspective is not good. The internal business process perspective is Bed Turn Over (BTO) in a non-ideal state and Average Leght of Stay (ALOS) in a non-ideal state in 2021 and 2022, ideal in 2023. The learning and growth perspective is in a good state.

Keywords: Performance, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Hospital

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan mengucap puji dan syukur Alhamdulillah atas rahmat Allah SWT yang telah memberikan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir penelitian ini. Serta tidak lupa juga shalawat beriring salam penulis curahkan kepada Nabi Muhammad SAW dan semoga kita semua mendapatkan syafa'atnya di hari akhir. Tugas akhir ini ditujukan untuk salah satu syarat menyelesaikan pendidikan program Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo”**.

Penyusunan tugas akhir ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, motivasi dan doa dari semua pihak yang tidak ternilai harganya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih sebesar- besarnya terutama untuk kedua orang tua yang saya sangat sayangi dan cintai yaitu ayahanda **Bambang Suprpto** dan ibunda **Sri Rahayu** yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan do'a sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Dr., H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si**, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Bapak **Riva Ubar, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA** selaku Sekretaris Proqram Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak **Lufriansyah, S.E., M.Ak** selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, saran dan bimbingan dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan banyak ilmunya kepada penulis.
9. Seluruh staf/pegawai Biro Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan berkas dan administrasi.
10. Pimpinan beserta seluruh staff dan pegawai Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.
11. Kepada adik Oktavia Ramadhani yang selalu mendukung dan memberi semangat kepada penulis.
12. Serta teman-teman seperjuangan khususnya di kelas B pagi jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
13. And last to my self, **Amanda Aulia**. Apresiasi sebesar-besarnya karena telah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan, pengalaman dan pengetahuan penulis. Penulis berharap tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca serta adanya masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun. Ssemoga tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juni 2024

AMANDA AULIA

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.3 Rumah Sakit	24
2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
2.3 Kerangka Berpikir	27
BAB 3 METODE PENELITIAN	30
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Definisi Operasional.....	30

3.3	Tempat dan Waktu Penelitian	31
3.3.1	Tempat Penelitian.....	31
3.3.2	Waktu Penelitian	31
3.4	Teknik Pengumpulan Data	32
3.5	Teknik Analisa Data	32
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		37
4.1	Hasil Penelitian.....	37
4.1.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	37
4.1.2	Deskripsi Data	38
4.1.3	Analisa Data	40
a.	Perspektif Keuangan.....	40
b.	Perspektif Pelanggan	43
c.	Perspektif Proses Bisnis Internal	45
d.	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran	46
4.2	Pembahasan	47
BAB 5 PENUTUP.....		54
5.1	Kesimpulan.....	54
5.2	Saran	55
5.3	Keterbatasan Penelitian	55
DAFTAR PUSTAKA		57
DAFTAR LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PNBPN Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2022-2023.....	4
Tabel 1.2 Indikator Data Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2022-2023.....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	32
Tabel 4.1 Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PNBPN Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023.....	38
Tabel 4.2 Data Jumlah Pelanggan Baru dan Total Pasien Tahun 2021-2023.....	39
Tabel 4.3 Rasio Ekonomis Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	41
Tabel 4.4 Rasio Efisiensi Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023.....	42
Tabel 4.5 Rasio Efektivitas Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	42
Tabel 4.6 Tabel Hasil Skor Kuesioner	44
Tabel 4.7 Akuisisi Pelanggan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	44
Tabel 4.8 BTO Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	45
Tabel 4.9 ALOS Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023..	45
Tabel 4.10 Retensi Karyawan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	46
Tabel 4.11 Produktivitas Karyawan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	47
Tabel 4.12 Hasil Rata-Rata Rasio Ekonomis, Rasio Efisiensi, dan Rasio Efektivitas Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023.....	48
Tabel 4.13 Tabel Total Skor Kepuasan Pelanggan (Pasien) Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo	50
Tabel 4.14 Tabel Rata-Rata Akuisisi Pelanggan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023	50

Tabel 4.15 Tabel Angka BTO dan ALOS Tahun 2021-2023	51
Tabel 4.16 Tabel Rata-Rata Retensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan	
Rumkit dr. Lanud Soewondo Tahun 2021-2023.....	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	29
-------------------------------------	----

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis menjadi semakin kompetitif dan menimbulkan adanya persaingan dalam berbagai aspek, termasuk perkembangan industri rumah sakit. Pertumbuhan rumah sakit ini menimbulkan kompetisi yang semakin ketat dan pelanggan semakin mempunyai pilihan yang selektif, hal ini menjadi tantangan bagi para pengelola rumah sakit. Tantangan seperti ini memaksa para pelaku investasi untuk melakukan perubahan dan perbaikan agar dapat bersaing, termasuk rumah sakit milik pemerintah (Rompas et al., 2019). Dengan demikian perbaikan kinerja yang berkelanjutan juga sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan persaingan tersebut.

Untuk mengetahui seberapa efektif penerapan strategi bagi perusahaan, maka perusahaan perlu untuk mengukur kinerja bisnis mereka. Dengan mengukur kinerja, perusahaan dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktifitasnya disamping itu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menyusun suatu sistem penghargaan (*reward system*) pada suatu organisasi. Pengukuran atau penilaian kinerja adalah salah satu faktor yang penting dalam perusahaan karena dengan adanya penilaian kinerja mampu memberikan informasi yang berguna mengenai efektivitas suatu strategi dan implementasinya dalam periode waktu tertentu. Penilaian kinerja yang kompleks dibutuhkan untuk menilai apakah

perusahaan yang bersangkutan sudah mencapai tujuan segala aspeknya (Pika & Dharmadiaksa, 2018).

Menurut Gibson, (2003:39) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu : 1) Variabel Individual, terdiri dari: kemampuan dan keterampilan, mental dan fisik, latar belakang (tingkat sosial), penggajian, dan demografis. 2) Variabel Organisasional, terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan. 3) Variabel Psikologis, terdiri dari: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi (Saragih, 2019).

Banyak perusahaan yang masih menggunakan pendekatan tradisional untuk menilai kinerja perusahaannya. Padahal seiring perkembangan zaman, penilaian kinerja perusahaan menggunakan pendekatan tradisional dianggap kurang efektif. Hal ini dikarenakan metode penilaian kinerja menggunakan pendekatan tradisional lebih menekankan terhadap aspek keuangan saja. Sedangkan untuk dapat bersaing dan tetap eksis di zaman sekarang perusahaan selain membutuhkan pengukuran dengan aspek keuangan dibutuhkan pula pengukuran dengan aspek non keuangan (Sholihah & Kosasih, 2020).

Aspek-aspek non keuangan sering diabaikan oleh manajemen karena sulit untuk diukur, seperti aspek kepuasan pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *balanced scorecard* (Nur, 2017).

Balanced scorecard merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang

mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun (M. Sari & Arwinda, 2015). Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Penerapan *balanced scorecard* akan menciptakan organisasi yang fokus pada strategi, karena proses organisasi seperti proses penyusunan anggaran, penetapan manajemen resiko, penentuan strategi yang menjadi prioritas akan bersesuaian dan selaras (Hani, 2021). Ini merupakan suatu metode manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dengan tujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka dengan metode tersebut perusahaan dapat menetapkan strategi bisnis yang lebih baik lagi. *Balanced scorecard* pada awalnya hanya diperuntukkan bagi perusahaan swasta, kemudian belakangan ini berkembang ke perusahaan publik/pemerintah. Rumah sakit sebagai salah satu perusahaan pelayanan kesehatan yang status pengelolaannya terdapat di sektor swasta maupun pemerintah juga menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pelayanannya (Menna & Temesvari, 2022).

Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo adalah rumah sakit TNI AU type D yang mempunyai tugas pokok mendukung kegiatan kesehatan penerbangan, baik dalam dukungan kesehatan operasional maupun latihan. Disamping itu, tugas yang lain adalah memberikan pelayanan kesehatan baik terhadap anggota TNI AU beserta keluarga dan masyarakat umum di sekitar Lanud Soewondo. Oleh karena

itu, penerapan *balanced scorecard* menjadi sangat penting untuk mengintegrasikan dan mengevaluasi kinerja rumah sakit mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan guna mendukung perbaikan berkelanjutan dan pencapaian tujuan strategis. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti menemukan fenomena-fenomena masalah dalam rumah sakit ini.

**Tabel 1.1 Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PNBPN
Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023**

Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja
2021	Rp1.377.694.000	Rp218.525.500	Rp1.377.694.000	Rp169.401.720
2022	Rp1.043.608.000	Rp332.324.200	Rp1.043.608.000	Rp331.794.240
2023	Rp1.026.850.000	Rp848.907.700	Rp1.026.850.000	Rp847.970.016

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PNBPN Rumkit Lanud Soewondo

Tabel 1.2 Indikator data Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo

Indikator	2021	2022	2023
Hari Perawatan	78	160	4.998
Lama Rawat	304	640	2.702
Pasien	78	160	248
Tempat Tidur	39	39	39
Jumlah Karyawan	68	71	62

Sumber : Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo

Berdasarkan data yang didapat pada tabel 1.1 diatas dari Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo, keadaan keuangan yang tidak stabil tahun 2021-2023 dimana anggaran yang diharapkan tidak sesuai dengan realisasinya. Anggaran disusun berdasarkan seluruh aktivitas yang terlibat didalam satu organisasi yang berstruktur lintas fungsional atau divisi, didasarkan pada seluruh sistem yang terkait guna pemenuhan terhadap kepuasan pelanggan atau customer (E. N. Sari, 2010). Faktor-faktor yang menyebabkan anggaran tidak sesuai dengan realisasi meliputi perencanaan anggaran yang kurang tepat, pelaksanaan anggaran yang kurang

efektif, pengadaan barang/jasa yang lambat, sumber daya manusia yang kurang, pemblokiran anggaran, perubahan struktur organisasi, dan peningkatan belanja di akhir tahun.

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* berfokus pada tujuan kinerja yang terkait dengan pelanggan dan pasar. Dalam konteks ini *balanced scorecard* mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan bagaimana bisnis dapat meningkatkan kepuasan tersebut. Perspektif ini memainkan peran penting dalam mencapai tujuan jangka panjang, jumlah pasien pada tahun 2021 ke 2023 terjadi peningkatan. Meskipun ada peningkatan jumlah pasien, risiko waktu tunggu yang lebih lama dan kemungkinan penurunan kepuasan pelayanan pasien dapat terjadi jika infrastruktur dan sistem pada rumah sakit tidak dapat mengakomodasi lonjakan itu dengan baik.

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* berfokus pada proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberikan penawaran yang menarik dan memuaskan pelanggan dari segmen pasar yang diinginkan oleh pemegang saham. Salah satu indikator untuk menilai mutu pelayanan rumah sakit adalah *Bed Turn Over* (BTO). Persentase BTO Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lnaud Soewondo selama 3 tahun (2021-2023) diketahui masih di bawah rata-rata pemakaian ideal yakni <40-50 kali.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, karena memungkinkan perusahaan untuk mengetahui sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang sudah dicapai. Dengan demikian, perusahaan memerlukan manajemen yang baik agar dapat mengambil tindakan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan

jangka Panjang (Hanum, 2023). Pada penelitian ini perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih terpusat pada karyawannya, dimana jumlah Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo dari tahun 2021 ke 2022 mengalami peningkatan tetapi tahun 2023 terjadi pengurangan karyawan potensial sehingga dapat dikatakan pihak rumah sakit tidak dapat mempertahankan karyawan potensial yang ada.

Berdasarkan penelitian terdahulu Fera Suharmila (2016), hasil pengukuran untuk perspektif keuangan dikatakan baik sedangkan hasil pengukuran perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhannya dikatakan belum sepenuhnya terpenuhi. Oleh karena itu, RS Ibu dan Anak Srikandi Jember masih dikatakan belum sepenuhnya dapat mencapai visi dan misinya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tahun 2001 bahwa di dunia ada 44% perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) dan rinciannya 57% perusahaan Inggris, 46% perusahaan Amerika Serikat, 26% pada perusahaan Jerman dan Australia. Bain dan company melakukan sebuah penelitian menunjukan ada 708 perusahaan pada 5 benua sebesar 62% sudah menerapkan BSC (Zikrilla, 2019). Ada *survey* yang dilakukan oleh estimasikan pada majalah Fortune Amerika Serikat di 60% perusahaan dari 1000 yang sudah mencoba menerapkan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengukuran kinerja serta keterkaitan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo dengan penggunaan metode *balanced scorecard*. Dengan demikian seluruh perspektif kinerja keuangan dan non keuangan dapat dinilai dengan baik sehingga mampu mempermudah pihak manajemen dalam pengambilan keputusan dan perencanaan dimasa depan. Pada

setiap aspek di dalam *balanced scorecard* dapat diketahui seberapa baik kondisi keuangan sebuah perusahaan, seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan, seberapa baik proses untuk mengembangkan usaha perusahaan sesuai dengan visi dan misinya, dan seberapa besar tingkat kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam rumah sakit. Berdasarkan penilaian tersebut maka rumah sakit dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya (Sholihah & Kosasih, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik membuat suatu karya ilmiah berbentuk tugas akhir dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan realisasi pendapatan dan belanjanya jauh di bawah yang dianggarkan.
2. Pada perspektif pelanggan terjadi peningkatan jumlah pasien setiap tahun, meskipun mengalami peningkatan ada potensi bahwa peningkatan ini dapat mempengaruhi waktu tunggu pasien dan kualitas pelayanan.
3. Pada perspektif proses bisnis internal mengalami rendahnya efisiensi operasional dalam penggunaan tempat tidur.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadinya fluktuasi dimana pada tahun 2021 ke 2022 mengalami kenaikan tetapi tahun 2022 ke 2023 terjadi penurunan jumlah karyawan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut “Bagaimana kinerja Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ?”.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi peneliti yaitu diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam menyusun karya tulis ilmiah dalam mengukur kinerja rumah sakit menggunakan metode *balanced scorecard*.
- b. Bagi rumah sakit yaitu sebagai bahan masukan manajemen rumah sakit dalam mengevaluasi kinerjanya sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pengelolaan, memenuhi kepuasan pelanggan, dan pengambil keputusan untuk masa yang akan datang.
- c. Bagi peneliti selanjutnya yaitu diharapkan dapat dijadikan referensi atau bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya terhadap masalah yang sama.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Hafiz & Wahyuni, 2018).

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Lufriansyah, 2020).

Kinerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya (Ananda et al., 2023).

Kinerja merupakan hasil nyata yang dicapai yang dipergunakan untuk menunjang kegiatan dalam suatu perusahaan (Masta, 2019). Apabila pencapaian sesuai dengan yang telah direncanakan, maka kinerja yang dilakukan terlaksana dengan baik, Apabila pencapaian melebihi dari apa yang direncanakan dapat

dikatakan kinerja tersebut sangat baik. Namun apabila pencapaiannya tidak sesuai dengan apa yang direncanakan atau kurang dari apa yang telah direncanakan, maka kinerja tersebut jelek (Hafsah, 2017).

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah menggambarkan hasil yang dicapai seseorang atau kelompok suatu organisasi atas pencapaian dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

2.1.1.2 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penerapan teknik yang direncanakan untuk menetapkan waktu bagi pekerja yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu pada tingkat prestasi yang sudah ditetapkan (Wardana & Kurniati, 2022).

pengukuran kinerja adalah suatu proses yang diselenggarakan perusahaan untuk mengevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya. Departemen sumber daya manusia dari suatu perusahaan menggunakan hasil dari penilaian kinerja sebagai informasi dasar yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan keberhasilan sebagai kebijakan tentang sumber daya manusia (Ismail 2020).

Pengukuran kinerja merupakan proses pencatatan dan pengukuran pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian misi melalui berbagai hasil yang ditampilkan baik berupa produk, jasa, maupun suatu proses (Funna & Suazhari, 2019).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai pencapaian setiap individu atau suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi bagi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan serta hasil yang diinginkan oleh perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

Selain itu juga pengukuran kinerja dapat mengukur nilai strategis penerapan layanan yang memiliki tujuan utama untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan, dan dapat meningkatkan kepuasan dan reputasi departemen dengan stakeholder (Alharbi et al., 2016).

Pengukuran kinerja dilakukan karena merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen. Menurut Ismail, (2020) tujuan dari dilakukan pengukuran kinerja antara lain :

1. Untuk mengetahui hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Untuk mengetahui kualitas individu karyawan yang berhubungan dengan sikap, watak, maupun kekuatan dan kelemahan yang sehubungan dengan pekerjaan perusahaan.
3. Untuk mengetahui potensi yang dimiliki karyawan dalam menduduki jabatan lain atau promosi, apakah melalui training terlebih dahulu atau tanpa training sudah dapat dipromosikan.

Manfaat pengukuran kinerja yang baik adalah (Funna & Suazhari, 2019) :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan agar lebih dekat dengan pelanggannya serta membuat seluruh

personel didalam perusahaan terlibat dalam upaya-upaya memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai dari pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan dan sekaligus mendorong upaya-upaya untuk mengurangi pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat tujuan strategis organisasi yang sebelumnya samar-samar menjadi semakin konkrit dari sebelumnya, sehingga didapatkan hasil pembelajaran yang lebih efisien didalam organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan penghargaan atas perilaku yang diharapkan.

Sedangkan menurut Ismail, (2020) Adapun manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut:

1) Bagi pekerja

Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil pengukuran kinerja dapat memahami kelebihan dan kelemahan yang ada pada diri karyawan sehingga dapat untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.

2) Bagi perusahaan

Sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap karyawan untuk kaitannya dengan promosi jabatan, mutase, penentuan gaji dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, pemutusan hubungan kerja (PHK), utmuk mengidentifikasi kebutuhan training.

2.1.1.4 Indikator Pengukuran Kinerja

Indikator kinerja ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu perusahaan, antara lain yaitu (Milasari et al., 2023) :

- a. Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- b. Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun perusahaan ke seluruh inti organisasi.
- c. Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target perusahaan juga tercapai.

2.1.2 *Balanced Scorecard*

2.1.2.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton, (2000) mengemukakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu (Dahrani & Astari, 2023):

- a. *Balanced* menunjukkan bahwa kinerja karyawan diukur secara seimbang dari sudut pandang finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka Panjang, dan dari intern maupun ekstern.
- b. *Scorecard* merupakan kartu untuk mencatat skor hasil kinerja karyawan yang nantinya akan digunakan sebagai pembandingan hasil kinerja.

Dari defenisi tersebut dapat pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka Panjang dan jangka pendek, yang bersifat internal maupun eksternal.

Kaplan dan Norton mengatakan, *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customers*), perspektif proses bisnis internal (*internal business*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang (Fuada, 2020).

Balanced scorecard merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *balanced scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan (Lailatul Mufidah, 2021).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah alat manajemen yang digunakan untuk mengukur visi, misi, dan strategi suatu perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Tujuan *balanced scorecard* adalah mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan bersifat kritis, menyediakan system manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis dan memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan (Ariel Evan¹, Jullie J. Sondakh², 2021).

Tujuan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu untuk menyelaraskan strategi yang ingin dituju oleh perusahaan, metode *balanced scorecard* mempermudah dalam penyusunan struktur tujuan yang telah dibuat, dapat mengetahui tujuan yang ingin dicapai perusahaan, metode *balanced*

scorecard juga dapat digunakan untuk mengukur perkembangan perusahaan (Ananda et al., 2023).

Tujuan dari penerapan *balanced scorecard* adalah untuk menyediakan suatu kerangka kerja yang komprehensif dan menerjemahkan strategi bisnis ke seperangkat ukuran kinerja yang lebih mudah dipahami (Aini et al., 2023).

Kaplan & Norton mengemukakan, manfaat-manfaat pengukuran kinerja *balanced scorecard* yakni (Funna & Suazhari, 2019) :

1. Mampu menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi.
2. Menyelaraskan sasaran individu dan departemen dengan strategi organisasi.
3. Menghubungkan sasaran strategis dengan target jangka Panjang dan anggaran tahunan.
4. Mengidentifikasi serta menyelaraskan inisiatif strategi.
5. Melakukan pelaksanaan peninjauan strategi secara periodik.
6. Serta memperoleh umpan balik yang diperlukan untuk memperbaiki strategi.

Balanced scorecard memberikan manfaat sebagai berikut (Tandiontong & Yolanda, 2011):

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.

3. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Balanced scorecard memiliki beberapa kegunaan, yaitu (M. Sari & Arwinda, 2015) :

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsesus tentang perusahaan.
2. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
3. Mengaitkan berbagai tujuan startegik dengan sasaran jangka Panjang dan anggaran tahunan.
4. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Penting untuk menerapkan *balanced scorecard* karena metode ini memiliki kegunaan diantaranya (Pradipto, 2020):

1. Meningkatkan fokus pada startegi dan hasil.
2. Meningkatkan kinerja organisasi dengan mengukur apa yang penting.
3. Pemerataan strategi organisasi kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dari hari ke hari.
4. Focus pada factor pendorong kinerja masa depan.
5. Meningkatkan komunikasi organisasi visi dan strategi.

2.1.2.3 Keunggulan dan Kekurangan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yaitu system pengukuran yang efektif dan menjadi bagian integral proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan di bidang-bidang penting, seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar (Vitriana et al., 2021).

Beberapa keunggulan utama *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis diantaranya yaitu (Funna & Suazhari, 2019):

1. *Komprehensif*, *balanced scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
2. *Koheren*, *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan. Baik secara langsung maupun tidak langsung. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara hasil yang dihasilkan system perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan system perencanaan strategis.
3. *Seimbang*, keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh system perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.
4. *Terukur*, keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh system perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan system tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur.

Anthony dan Govindarajan mengatakan, *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kekurangan sebagai berikut (Saputri et al., 2021):

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya. Keuntungan di masa depan tidak menjamin selalu mengikuti target dalam perspektif non-finansial.
- b. Terpaku pada hasil keuangan. Manajer memiliki peran penting dalam bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan sehingga perlu adanya tingkat kepedulian pada aspek finansial perusahaan daripada aspek lainnya.
- c. Ketidakjelasan pada mekanisme perbaikan. Sebagian besar perusahaan tidak mempunyai strategi untuk meningkatkan tujuan sehingga menjadi kelemahan *balanced scorecard*.
- d. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk meng-update ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.
- e. Terlalu banyak pengukuran. Ukuran yang digunakan oleh manajer akan menghilangkan fokus sehingga keberhasilan perusahaan akan sulit tercapai. Kehilangan fokus juga dapat menyebabkan manajer melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.
- f. Kesulitan dalam menetapkan *trade-off*. Beberapa perusahaan akan menggabungkan dalam ukuran non-finansial dengan finansial dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tidak hanya bobot maka perusahaan akan sulit menggabungkan aspek finansial dan non-finansial.

Balanced scorecard memiliki beberapa kekurangan dapat dilihat sebagai berikut (Ananda et al., 2023) :

1. Perusahaan yang mengukur kinerjanya menggunakan *balanced scorecard* tidak mempunyai alat untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Manajer adalah yang paling tanggung jawab atas keuangan perusahaan, karena itu banyak manajer yang mengutamakan pengukuran kinerja finansial dan tidak bertanggung jawab untuk pengukuran non-finansial.

2.1.2.4 Indikator *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ada empat perspektif yaitu sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan informasi sebagai dasar untuk menilai apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan laba perusahaan (Funna & Suazhari, 2019).

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan (Purnami et al., 2019).

Balanced scorecard mengukur kinerja keuangan dengan alat ukur berupa analisis rasio (Ananda et al., 2023).

Kaplan dan Norton menyebutkan, perspektif keuangan ini mempertimbangkan tahapan-tahapan siklus kehidupan dari dunia bisnis, yaitu : growth, sustain dan panen harvest (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023). Tiga tahapan memiliki sasaran yang beda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula (Anggi Mayasari Lubis et al., 2022) yaitu :

- a. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah 11 kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- c. *Harvest* (panen) adalah tahap ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relative lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan (Lufriansyah, 2020).

Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3 (Zuniawan et al., 2020).

Pengukuran yang dilakukan pada perspektif pelanggan adalah sebagai berikut (Riyana H, 2017):

1. *Customer Retention* (retensi pelanggan), untuk meningkatkan market share dalam targeted customer segmen adalah dengan mempertahankan keberadaan pelanggan dalam segmen tersebut.
2. *On Time Delivery*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan pada perusahaan.
3. *Number of Complaints* (keluhan konsumen), merupakan semua keluhan dari konsumen tentang produk yang dihasilkan perusahaan.
4. *Sales Return*, tujuan dilakukan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan perusahaan.
5. Akuisisi Pelanggan, dapat diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru dengan seluruh pelanggan yang ada saat ini.
6. *Profitabilitas* Pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan (Lufriansyah, 2020).

Kaplan & Norton, mereka memecah proses bisnis internal menjadi tiga Langkah, yaitu (Putri & Stevanus Gatot Supriyadi, 2023):

1. Inovasi merupakan proses penting yang berkaitan dengan efisiensi, efektivitas, dan ketepatan waktu dalam inovasi, yang secara alami akan menghasilkan pengurangan biaya dalam menciptakan nilai tambah untuk pelanggan.
2. Operasi membuat dan menyampaikan produk/jasa ke pasar. Proses operasional dibagi menjadi dua segmen, yakni produksi produk dan penjualan produk kepada para pelanggan. Dalam tahap ini, evaluasi kinerja akan melibatkan analisis biaya, waktu serta mutu.
3. Pelayanan purna jual adalah layanan yang diberikan setelah pelanggan membeli produk atau jasa. Ini termasuk penanganan jaminan, perbaikan produk yang rusak atau pengembalian barang, serta proses pembayaran yang melibatkan pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting dalam organisasi. Proses bisnis internal yang penting di dalam organisasi memungkinkan bisnis unit untuk (Siti, 2009) :

- a. Memberikan *value proposition* yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan.
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka Panjang. Proses pembelajaran ini bersumber dari factor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam persepektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi (Anggi Mayasari Lubis et al., 2022).

Dalam organisasi, manusia merupakan sumber daya utama. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan *learning* akan memperngaruhi *value* bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, akan memberikan nilai lebih bagi cutomer dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan *revenues* dan *margin*, *growth* dan selanjutnya akan meningkatkan *value* bagi pemegang saham (Fuada, 2020).

Pengukuran-pengukuran yang dilakukan dalam perspektif ini adalah (Riyana H, 2017) :

- a. *Employee Productivity* (produktivitas karyawan), bertujuan untuk melihat tingkat produktivitas pekerja.
- b. *Employee Turnover* (pergantian karyawan), tujuan pengukuran ini adalah untuk meningkatkan kestabilan tenaga kerja.

- c. *Employee Training Hours* (jam pelatihan karyawan), hal ini diperlukan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, dimana dengan adanya training yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan produktivitas karyawan.
- d. *Number of Suggestion* adalah jumlah saran yang diberikan oleh karyawan untuk meningkatkan atau memperbaiki proses produksi sehingga lebih efisien, dan karyawan merasa memiliki perusahaan tersebut.
- e. *Absenteeism* merupakan frekuensi kerugian waktu kerja akibat karyawan tidak bekerja.

2.1.3 Rumah Sakit

2.1.3.1 Pengertian Rumah Sakit

Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah institusi bagian integral dari organisasi kesehatan dan organisasi sosial, yang berfungsi menyediakan pelayanan Kesehatan secara lengkap (*komprehensif*), baik itu berupa penyembuhan penyakit (*kuratif*) maupun pencegahan penyakit (*Preventif*) kepada masyarakat luas. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian Kesehatan.

Sedangkan menurut Undang-Undang Republik Indonesia tentang rumah sakit no. 44 tahun 2009, pasal 1 ayat (1) menyatakan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan Kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Rumah Sakit

Berikut ini adalah jenis-jenis Rumah Sakit berdasarkan Pemenkes No. 340 tahun 2010, yaitu (Kemenkes RI, 2020):

- 1) Rumah Sakit Umum adalah Rumah Sakit yang memberikan pelayanan Kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit.
- 2) Rumah Sakit Khusus adalah Rumah Sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ dan jenis penyakit.
- 3) Rumah Sakit Publik adalah Rumah Sakit yang dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah dan Badan Hukum yang bersifat nirlaba.

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam landasan teori akan diulang tentang hail-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya adalah :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil
1.	(Djunina, 2017)	Analisis Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada RSUD.S.K.LERIK Kota Kupang	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dalam perspektif keuangan, pada rasio efisiensi yang dikategorikan tidak efisien karena realisasi belanja lebih besar dari realisasi pendapatan. 2) Dalam Perspekti Pelanggan, lebih diperhatikan lagi kebersihan dan kenyamananruang atau bangsal bagi pasien. 3) Dalam Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen lebih memperhatikan lagi mengenai ruang kerja untuk para perawat dan dokter, fasilitas penunjang yaitu kantin dan tempat parkir, ketepatan waktu pemberian gaji atau honorarium serta insentif. Pada produktivitas karyawan perlu ditingkatkan lagi karena belum maksimal dalam meningkatkan pendapatan.

2.	(Indah Dian Saputri, 2016)	Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Klinik DR. M. Suherman Jember	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif keuangan dinilai dengan tingkat pertumbuhan laba diperoleh skor sebesar 60% dari skor maksimal pembobotan dalam <i>Balanced Scorecard</i> yaitu 60%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif keuangan. Klinik Dr. M. Suherman Jember dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik. 2) Perspektif pelanggan dengan dua indikator yaitu akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan diperoleh skor sebesar 9,2%, skor maksimal pembobotan dalam <i>Balanced Scorecard</i> yaitu 10%. Berdasarkan perolehan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pelanggan Klinik Dr. M. Suherman Jember dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik. 3) Perspektif proses bisnis internal dengan tiga indikator yaitu BTO (Bed Turn Over), GDR (Gross Death Rate), NDR (Net Death Rate) diperoleh skor sebesar 7,6% dari skor maksimal pembobotan dalam <i>Balanced Scorecard</i> yaitu 10% dan dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja cukup baik. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan dua indikator yaitu retensi karyawan dan kepuasan karyawan diperoleh skor sebesar 16,2% dari skor maksimal pembobotan dalam <i>Balanced Scorecard</i> yaitu 20%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Klinik Dr. M. Suherman Jember dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik.
3.	(Rompas et al., 2019)	Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado	<ol style="list-style-type: none"> 1) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu masih diukur dengan kesuksesan indikator pencapaian pendapatan, sementara tujuan untuk memotivasi karyawan dan mencapai sasaran-sasaran dalam aspek karyawan belum diukur. 2) Perspektif proses bisnis internal yaitu ketersediaan alat-alat kesehatan, Kedua, kecukupan SDM di bidang kesehatan, atau tenaga kesehatan, dan ketiga yaitu

			<p>penggunaan SIM-RS (Sistem Informasi Rumah Sakit).</p> <p>3) Perspektif Pelanggan yaitu pengukuran tradisional masih dilakukan dengan mengandalkan hasil kotak saran dan kuesioner kepuasan serta pembenaran dari jumlah peningkatan pendapatan.</p> <p>4) Perspektif Keuangan yaitu menggunakan pendapatan sebagai tolak ukur pengukuran perspektif keuangan.</p>
4.	(Fernandez, 2018)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Menilai Kinerja Di Klinik Untag Surabaya	Klinik untag Surabaya sebaiknya menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> karena dengan <i>Balanced Scorecard</i> beberapa aspek dapat diukur. Penerapan <i>balance scorecard</i> dimungkinkan karena klinik sudah memberikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada klinik dikatakan cukup baik dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> .
5.	(Permatasari & Nurkholis, 2017)	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada RSI Hasanah Muhammadiyah Mojokerto)	Dalam penelitian ini indikator yang menunjukkan hasil baik, yaitu: rasio efisiensi, Return on Investment (ROI), pelatihan karyawan, kedisiplinan karyawan, Infeksi Luka Infus (ILI), Infeksi Luka Operasi (ILO), Patient Fall, dan kepuasan pasien. Hasil cukup ditunjukkan pada indikator Net Death Rate (NDR) dan akuisisi pasien. Sedangkan indikator retensi karyawan, Bed Occupancy Rate (BOR), Average Length of Stay (ALOS), Turn Over Interval (TOI), angka complain, dan retensi pasien menunjukkan hasil yang masih kurang.

2.3 Kerangka Berpikir

Ukuran yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat menggunakan empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

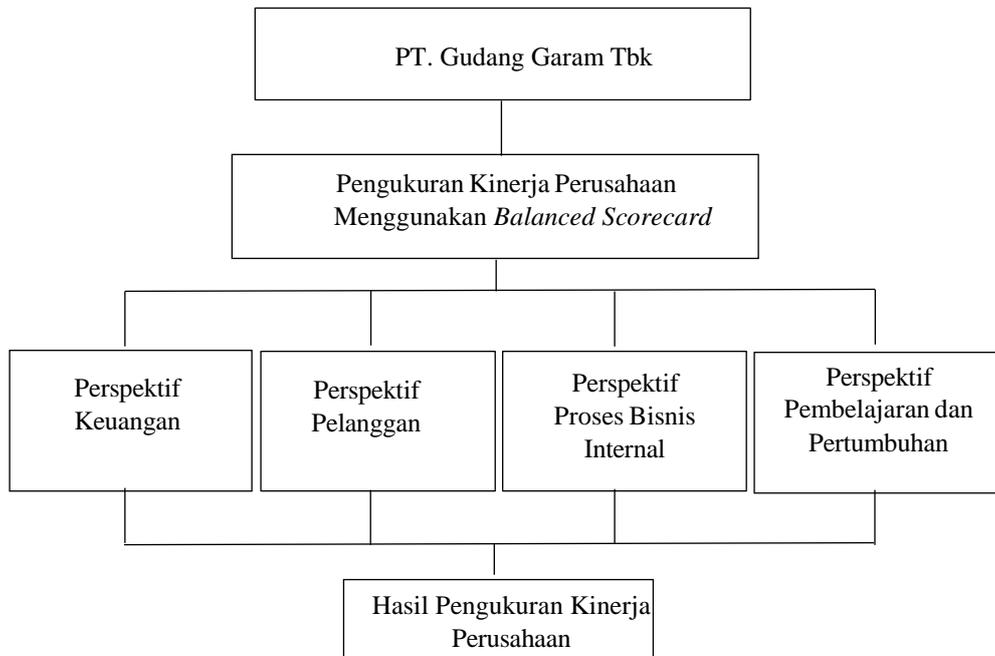
Dalam membangun suatu *balanced scorecard* unit bisnis harus sama dengan tujuan keuangan yang berkaitan pada strategi perusahaan. Tujuan keuangan

berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategi dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Pada perspektif keuangan, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektifitas untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mengelola pendapatan dan realisasi anggaran. Pada perspektif pelanggan, kinerja perusahaan diukur dengan menghitung tingkat kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal bisa dikaitkan sebagai bagian dari kelangsungan hidup suatu perusahaan dalam jangka panjang, karena apabila dengan ditunjukkannya rangkaian proses bisnis internal yang berkualitas, tentunya perusahaan akan dapat menciptakan nilai bagi pelanggan dengan tepat, sehingga pelanggan terus melakukan transaksi dengan perusahaan yang tentunya bisa memberikan nilai bagi perusahaan itu sendiri. Perspektif ini diukur dengan menghitung produktivitas tempat tidur mencakup *Bed Turn Over* (BTO) *Average Length of Stay* (ALOS). Kunci dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari kepuasan karyawan dalam bekerja, persentase turnover karyawan, jumlah pelatihan yang diterima, motivasi kerja, dan kemudahan mendapatkan/memberikan nasehat (Rosita et al., 2023), kinerja perusahaan ini diukur melalui retensi karyawan dan produktivitas karyawan.

Setelah mengetahui hasil kinerja dari masing-masing perspektif pada *balanced scorecard*, maka perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, sehingga dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Setiap karyawan dapat melihat bagaimana tujuan individu

mereka terakit dengan strategi perusahaan secara keseluruhan, sehingga membantu dalam menyelaraskan tujuan dan tindakan individu dengan strategi organisasi tersebut. Perusahaan dapat mengukur kinerja jangka panjang dengan lebih baik, sehingga dapat membuat keputusan untuk masa depan yang lebih efektif.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif berbentuk pendekatan deskriptif. Metode kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dalam memproses data untuk menghasilkan informasi yang terstruktur. Pendekatan deskriptif yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sinambela, 2020). Penulis menggunakan kuantitatif deskriptif karena penelitian ini akan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan secara objektif dengan menggunakan angka-angka. Selain itu juga penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan empat perspektif dengan konsep *balanced scorecard*.

3.2 Definisi Operasional

Pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang di ambil dalam indicator keuangan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan : Rasio ekonomis, rasio efesiensi, dan rasio efektivitas.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar dimana unit usaha akan bersaing. Sasaran dari pada strategi customer perspektif pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Pengukuran yang digunakan dalam perspektif ini yaitu *Bed Turn Over* (BTO) dan *Avarage Leght of Stay* (ALOS) adalah untuk memberikan gambaran mutu pelayanan serta frekuensi pemakaian tempat tidur dalam satu periode.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka Panjang dan perbaikan melalui proses penilaian perusahaan untuk memberikan pelayanan khususnya yang baik dari Sumber Daya Manusia (pegawai/karyawan), operator produksi dan laba tahun berjalan.

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Abdul Malik Lanud Soewondo yang terletak di Jl. Imam Bonjol No. 50, Suka Damai, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Aktivitas Penelitian	Waktu
1	Penelitian Pendahuluan	1 – 30 Maret 2024
2	Penyusunan Proposal	5 – 20 April 2024
3	Pembimbingan Proposal	24 April – 10 Juni 2024
4	Seminar Proposal	8 Juli 2024
5	Penyempurnaan Proposal	11 – 20 Juli 2024
6	Pengumpulan Data	22 – 25 Juli 2024
7	Pengolahan dan Analisis Data	28 Juli – 3 Agustus 2024
8	Penyusunan Skripsi	5 – 15 Agustus 2024
9	Pembimbingan Skripsi	16 - 21 Agustus 2024
10	Sidang Skripsi	11 September 2024

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang berupa serangkaian pertanyaan mengenai indikator-indikator dalam *balanced scorecard* yang disusun secara sistematis untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner akan dibagikan kepada pasien melalui *g-from*.
2. Dokumentasi yaitu Teknik yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka, dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian (sugiyono 2018). Data yang dikumpulkan dengan Teknik dokumentasi adalah :
 - a. Laporan Anggaran Belanja dan Pendapatan dan Laporan Realisasi Belanja dan Pendapatan.
 - b. Data jumlah pasien, karyawan, dan tempat tidur.

3.5 Teknik Analisa Data

Teknik Analisa data menggunakan Analisa deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang permasalahan yang diteliti. Metode

deskriptif pendekatan akuntansi dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*, meliputi Langkah sebagai berikut :

1. Menghitung score perspektif keuangan yang berkaitan dengan laporan keuangan perusahaan menggunakan rasio keuangan berikut (Djunina, 2017) :

a) Rasio Ekonomis

Merupakan rasio yang telah menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kehematan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan (Fernandez, 2018).

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100 \%$$

Kriteria Ekonomis adalah (Lona et al., 2023) :

- Jika diperoleh nilai kurang dari 100% ($x < 100\%$) artinya ekonomis
- Jika diperoleh nilai sama dengan 100% ($x = 100\%$) artinya ekonomi berimbang
- Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ($x > 100\%$) artinya tidak ekonomis

b) Rasio Efisiensi

Menurut Abdul Halim dalam (Sinambela & Ana, 2016) rasio efesiensi Adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100 \%$$

Kriteria Penilaian Efisiensi Kinerja Keuangan (Lona et al., 2023) :

- $< 60\%$ = Sangat Efisien
- $60\% - 80\%$ = Efisien
- $81\% - 90\%$ = Cukup Efisien
- $91\% - 100\%$ = Kurang Efisien
- $> 100\%$ = Tidak Efisien

c) Rasio Efektifitas

Yaitu rasio yang diukur dengan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen (Fernandez, 2018).

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatam}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100 \%$$

Kriteria Penilaian Efektifitas (Lona et al., 2023):

- > 100% = Sangat Efektif
- 100% = Efektif
- 90% - 99% = Cukup Efektif
- 75% - 89% = Kurang Efektif
- < 75% = Tidak Efektif

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal-hal yang diukur dari perspektif pelanggan ini yaitu :

a) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Menentukan tingkat kepuasan pelanggan yaitu dengan meringkas data responden hasil survey dan menghitung skor kinerja rata-rata untuk tiap-tiap dimensi kualitas jasa dengan rumus sebagai berikut :

$$\chi = \frac{\sum xi}{n}$$

Keterangan : χ = Nilai/Skor rata-rata

$\sum xi$ = Jumlah skor

n = Jumlah Responden

b) Akuisisi Pelanggan/ Pertumbuhan Pelanggan

Akuisisi pelanggan diukur dengan melihat tingkat dimana rumah sakit mampu menarik pasien baru, yaitu dengan mengukur perbandingan seberapa besar rumah sakit berhasil menarik pasien dan pengunjung baru dengan total kunjungan (Djunina, 2017). Aspek ini diukur dengan cara membagi total pasien baru dengan jumlah total pasien rumah sakit.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Total Pasien Baru}}{\text{Jumlah Total Pasien}} \times 100\%$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a) *Bed Turnov Ratio (BTO)* yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali (Depkes RI 2005) :

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup + Mati)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}}$$

b) *Average Length of Stay (ALOS)* yaitu digunakan untuk menentukan nilai rata-rata lama rawat seorang pasien. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari (Depkes RI 2005) :

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah Lama Dirawat}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup + Mati)}}$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Retensi Karyawan

Standar kinerja untuk menghitung tingkat perputaran pekerja. Target kinerja pada retensi karyawan adalah penurunan rasio retensi karyawan karena karyawan yang terus mengalami pergantian menandakan bahwa perusahaan kurang baik dan kurang berdedikasi pada karyawan.

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

b) Produktivitas Karyawan

Dengan melakukan perbandingan kinerja jumlah pendapatan yang diterima per karyawan Dengan peningkatan rasio tersebut maka produktivitas karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

5. Melakukan analisis dan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian.

Sehingga dapat dihasilkan penilaian atau pengukuran dengan empat perspektif ini nanti yang dapat mempertimbangkan berbagai faktor agar strategi yang diambil perusahaan kedepannya dapat lebih tepat.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo adalah Rumah Sakit TNI AU Type D yang terletak di Jl. Imam Bonjol No. 50, Suka Damai, Kec. Medan Polonia mempunyai tugas pokok mendukung kegiatan Kesehatan penerbangan, baik dalam dukungan Kesehatan operasional maupun Latihan. Disamping itu tugas yang lain adalah memberikan pelayanan Kesehatan baik terhadap anggota TNI AU beserta keluarga dan masyarakat umum di sekitar Lanud Soewondo. Lokasi Rumah Sakit TNI AU dr. Abdul Malik sangat strategis, oleh sebab itu Rumah Sakit TNI AU dr. Abdul Malik dituntut untuk dapat berbenah mengikuti situasi lingkungan sekitarnya termasuk dalam pelayanan Kesehatan dan kebersihan. Memiliki visi dan misi sebagai berikut :

- Visi Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo “Mampu memberikan dukungan Kesehatan dan pelayanan Kesehatan seoptimal mungkin kepada seluruh prajurit TNI AU beserta keluarganya dan masyarakat di sekitar anud Soewondo”. “Sebagai Rumah Sakit rujukan bagi Satkes TNI AU baik di wilayah Sumatera Utara maupun NAD”.
- Misi Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo “Melaksanakan tugas pokok yaitu memberikan dukungan Kesehatan terhadap kegiatan operasi penerbangan baik operasional maupun kegiatan Latihan dan memberikan

pelayanan Kesehatan sebaik-baiknya kepada prajurit TNI AU beserta keluarganya serta masyarakat umum di sekitar Lanud Soewondo”.

- **Struktur Organisasi**

Susunan organisasi dan tata kerja Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo adalah sebagai berikut :

1. Danlanud
2. Karumkit – Dewan Pengawas
3. Kabid Pelayanan dan Penunjang
 - Kasi Pelayanan Medis, Kasi Penunjang Medis/Non Medis, Kasi Keperawatan
4. Kabag Umum dan Keuangan
 - Kasubbag Umum, Kasubbag Keuangan, Kasubbag Kepegawaian

4.1.2 Deskripsi Data

Dalam menganalisis data Rumah Sakit maka diperlukan laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja PNBPNBP, data jumlah pasien, data jumlah tempat tidur, serta data jumlah karyawan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo.

Laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja PNBPNBP digunakan untuk mengukur perspektif keuangan pada *balanced scorecard*. Laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja PNBPNBP Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo tahun 2021-2023 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.1 Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PNBPNBP Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Anggaran Belanja	Realisasi Belanja
2021	Rp1.377.694.000	Rp218.525.500	Rp1.377.694.000	Rp169.401.720
2022	Rp1.043.608.000	Rp332.324.200	Rp1.043.608.000	Rp331.794.240
2023	Rp1.026.850.000	Rp848.907.700	Rp1.026.850.000	Rp847.970.016

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja PNBPNBP Rumkit Lanud Soewondo

Dalam laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja PNBPN Rumkit Lanud Soewondo dapat dilihat anggaran pendapatan dan belanja yang diharapkan tidak sesuai dengan realisasinya yang berarti rumah sakit kurang efektif dalam memanfaatkan anggaran untuk kepuasan pelanggan. Dimana pada tahun 2021 anggaran pendapatan dan anggaran belanja sebesar Rp1.377.694.000 sedangkan realisasi pendapatan dan belanja sebesar Rp332.324.200 dan Rp169.401.720. Pada tahun 2022 anggaran pendapatan dan anggaran belanja mengalami penurunan menjadi sebesar Rp1.043.608.000 sedangkan realisasi pendapatan dan belanja meningkat sebesar Rp332.324.200 dan Rp331.794.240. Pada tahun 2023 anggaran pendapatan dan belanja kembali mengalami penurunan menjadi Rp1.026.850.000 sedangkan realisasi pendapatan dan belanja naik menjadi Rp848.907.700 dan Rp847.970.016

Selain data yang berasal dari laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja PNBPN, data jumlah pelanggan dan karyawan digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran. Data jumlah pelanggan dan karyawan dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.2 Data Jumlah Pelanggan Baru dan Total Pasien Tahun 2021-2023

Tahun	Total Pasien Baru	Jumlah Total Pasien
2021	50	78
2022	82	160
2023	88	248

Sumber : Rumah Sakit Lanud Soewondo

Rumah sakit Lanud Soewondo yang berlokasi di Kota Medan merupakan rumah sakit milik TNI AU yang mendukung berbagai kegiatan Kesehatan penerbangan, baik dalam dukungan Kesehatan operasional maupun Latihan. Disamping itu, memberikan pelayanan Kesehatan baik terhadap anggota TNI AU beserta keluarga dan masyarakat umum di sekitar Lanud Soewondo. Pada tahun

2021 jumlah pasien di Rumkit Lanud Soewondo berjumlah 78 pasien dengan jumlah pasien baru 50 sedangkan pada tahun 2022 jumlah pasien berjumlah 160 pasien dengan jumlah pasien baru 82 dan pada tahun 2023 pasien berjumlah 248 dengan jumlah pasien baru 88, hal ini berarti jumlah pasien mengalami peningkatan. Pegawai yang bekerja pada rumah sakit adalah pegawai manajerial yang memiliki fungsi strategis dan sangat penting dimana para pegawai terdiri dari bagian Dokter spesialis bedah, Dokter spesialis penyakit dalam, Dokter spesialis paru, Dokter spesialis anak, Dokter gigi, Dokter umum, Perawat, Bidan, Apoteker, Radiologi, Laboratorium, dan Dukkes.

4.1.3 Analisa Data

Analisis yang dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo adalah dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan ini akan menggambarkan bagaimana kondisi keuangan Rumah Sakit dengan menggunakan analisis rasio keuangan. Rasio keuangan yang digunakan adalah rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.

1) Rasio Ekonomis

Rasio ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Apabila sumber daya yang dikeluarkan berada di bawah anggaran maka terjadi penghematan, sedangkan sebaliknya, apabila di atas anggaran maka terjadi pemborosan (Isna & Ayu, 2015).

Tabel 4.3 Rasio Ekonomis Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Realisasi Belanja	Anggaran Belanja	Rasio Ekonomis
2021	Rp169.401.720	Rp1.377.694.000	12%
2022	Rp331.794.240	Rp1.043.608.000	32%
2023	Rp847.970.016	Rp1.026.850.000	83%
Rata-Rata			42,3%

Sumber : Data yang diolah

Berdasarkan data dan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai rasio ekonomis keuangan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo pada tahun 2021 sebesar 12 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit dr Abdul Malik Lanud Soewondo telah melakukan penghematan 82% atau sebesar Rp 1.208.292.280. Tahun 2022 sebesar 32% kondisi ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo telah melakukan penghematan 68% atau sebesar Rp 711.813.760. dan tahun 2023 sebesar 83% kondisi ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo telah melakukan penghematan 17% atau sebesar Rp 178.879.984. Dari hasil pengukuran diperoleh rata-rata rasio ekonomis 42,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo berdasarkan rasio ekonomis berada pada status “Ekonomis”.

2) Rasio Efisiensi

Mardiasmo (2009) mengatakan, efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktifitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan antara *output* yang dihasilkan terhadap *input* yang digunakan. Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisiensi apabila suatu hasil kerja dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (Lona et al., 2023). Semakin besar rasio, maka semakin tinggi tingkat efisiensinya.

Tabel 4.4 Rasio Efisiensi Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Rasio Efisiensi
2021	Rp169.401.720	Rp218.525.500	78%
2022	Rp331.794.240	Rp332.324.200	100%
2023	Rp847.970.016	Rp848.907.700	100%
Rata-Rata			93%

Sumber : Data diolah

Kinerja keuangan dikatakan efisiensi apabila diperoleh nilai rasio efisiensi kurang dari 40%. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ditahun 2021 adalah 78% yaitu didapat dari hasil Rp169.401.720 dibagi Rp218.525.500, tahun 2022 adalah 100% yaitu didapat dari hasil Rp331.794.240 dibagi Rp332.324.200, dan di tahun 2023 100% juga dari hasil Rp847.970.016 dibagi Rp848.907.700. Dari hasil pengukuran tersebut diperoleh rata-rata efisiensi 93%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan berdasarkan rasio efisiensi, Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo “Kurang Efisien” karena realisasi belanja lebih kecil daripada realisasi pendapatannya.

3) Rasio Efektivitas

Mardiasmo (2009) mengatakan, efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan/target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dimana kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir dari kebijakan (Lona et al., 2023).

Tabel 4.5 Rasio Efektivitas Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Rasio Efektifitas
2021	Rp218.525.500	Rp1.377.694.000	16%
2022	Rp332.324.200	Rp1.043.608.000	32%
2023	Rp848.907.700	Rp1.026.850.000	83%
Rata-Rata			44%

Sumber : Data diolah

Dilihat dari penetapan anggaran dan realisasi, rasio efektifitas untuk Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo di tahun 2021 sebesar 16 % adalah tidak efektif dikarenakan target pendapatan yang ditargetkan Rp1.377.694.00 sedangkan realisasi Rp218.525.500 dan tahun 2022 sebesar 32% adalah tidak efektif. Target pendapatan yang ditargetkan Rp 1.043.608.000 sedangkan realisasi pendapatannya Rp 332.324.200. Artinya terdapat selisih atas realisasi pendapatan sebesar Rp 711.813.760. Di tahun 2023 sebesar 83% adalah kurang efektif. Dari hasil pengukuran rasio efektifitas, diperoleh rata-rata 44%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo adalah “Tidak Efektif”.

b. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relative lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu (Lufriansyah, 2020).

1) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Dari hasil perhitungan kuisioner yang dijawab oleh pelanggan (pasien) mayoritas indikator kepuasan pelanggan (pasien) menunjukkan nilai/skor rata-rata pada kategori “Tidak Baik”, hal ini menunjukkan bahwa Sebagian besar pasien merasakan adanya ketidakpuasan terhadap produk dan jasa pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa skor total untuk kepuasan pelanggan adalah 1.117 atau 40% dari total skor ideal. Hal ini berarti bahwa tingkat

kepuasan yang dirasakan oleh pasien Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo berada dalam kategori “Tidak Baik”.

Tabel 4.6 Tabel Hasil Skor Kuesioner

item Jawaban	Skor					Total Skor
	5 (Sangat Setuju)	4 (Setuju)	3 (Cukup Setuju)	2 (Tidak Setuju)	1 (Sangat Tidak Setuju)	
1	20	7	1	0	0	131
2	17	10	1	0	0	128
3	20	8	0	0	0	132
4	23	5	0	0	0	135
5	9	10	0	4	5	98
6	19	7	2	0	0	129
7	16	8	4	0	0	124
8	18	8	2	0	0	128
9	15	7	0	3	3	112
Jumlah						1117
Responden						28
χ						40%

Sumber : Data diolah

2) Akuisisi Pelanggan

Semakin tinggi akuisisi pelanggan, berarti semakin baik pula upaya Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo dalam menumbuhkan pasien dalam segmen pasarnya.

Tabel 4.7 Akuisisi Pelanggan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Total Pasien Baru	Jumlah Total Pasien	Akuisisi Pelanggan
2021	50	78	64,1%
2022	82	160	51,3%
2023	88	248	35,5%
Rata-Rata			50,3%

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa akuisisi pelanggan mengalami penurunan setiap tahun pada tahun 2021 adalah 64,1%, tahun 2022 adalah 51,3%, dan tahun 2023 menjadi 35,5%. Penurunan akuisisi pelanggan ini dikarenakan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo belum mampu melakukan peningkatan kualitas pelayanan terhadap pasien.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien (Riyana H, 2017).

1) *Bed Turn Over* (BTO)

Frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satuan waktu tertentu (Depkes RI 2005).

Tabel 4.8 BTO Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Pasien	Jumlah Tempat Tidur	BTO
2021	78	39	2
2022	160	39	4
2023	248	39	6

Sumber : Data diolah

Bed Turn Over bertujuan untuk mengukur perbandingan antara jumlah pasien yang keluar dengan tempat tidur yang siap pakai. Frekuensi pemakaian tempat tidur tahun 2021, 2022 dan 2023 berturut-turut adalah 2 kali, 4 kali dan 6 kali. Frekuensi pemakaian tempat tidur mengalami peningkatan. Akan tetapi apabila dibandingkan dengan nilai idealnya 40-50 kali, maka frekuensi untuk tempat tidur dikatakan dalam kategori “Tidak Ideal”.

2) *Average Leght of Stay* (ALOS)

Digunakan menentukan nilai rata-rata lama rawat seorang pasien. Disamping itu, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan (Riyana H, 2017).

Tabel 4.9 ALOS Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Lama Dirawat	Jumlah Pasien	ALOS
2021	304	78	4
2022	640	160	4
2023	2702	248	11

Sumber : Data diolah

Average Leght of Stay bertujuan untuk mengukur perbandingan lama rawat seorang pasien. ALOS tahun 2021 ke 2022 sama yaitu 4 hari dan tahun 2023 11

hari. Lama rawat pasien mengalami peningkatan. Akan tetapi apabila dibandingkan dengan nilai idealnya 6-9 hari, maka tahun 2021 dan 2022 lama rawat pasien dikatakan dalam kategori “Tidak Ideal” sedangkan tahun 2023 lama rawat pasien dikatakan dalam kategori “Ideal”.

d. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip utama yaitu *people*, *system* dan *organization procedure* untuk mendorong organisasi menjadi organisasi yang belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya (Permatasari & Nurkholis, 2017).

1) Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan diukur melalui presentase perputaran karyawan. Pengukuran ini bertujuan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh perusahaan untuk tetap loyal terhadap rumah sakit tempat mereka bekerja.

Tabel 4.10 Retensi Karyawan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Periode Sekarang	Retensi Karyawan
2021	2	68	3%
2022	0	71	0%
2023	9	62	15%
Rata-Rata			6%

Sumber : Data diolah

Semakin tinggi tingkat retensi karyawan, berarti menunjukkan semakin tinggi pula persentase perputaran karyawan. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa retensi karyawan mengalami fluktuasi dimana pada tahun 2021 adalah 3% hal ini berarti terjadinya pengurangan karyawan. Pada 2022 adalah 0%, hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2022 tidak terjadinya pengurangan karyawan pada Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo, sehingga dapat dikatakan bahwa semua karyawan berada pada status potensial dan pihak Rumah Sakit dr. Abdul Malik

Lanud Soewondo dapat mempertahankan karyawan yang ada. Pada tahun 2023 terjadi pengurangan jumlah karyawan sebanyak sembilan orang dan retensi karyawan menjadi 15%.

2) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba. Semakin tinggi tingkat produktivitas karyawan, berarti menunjukan semakin tinggi pula *output* yang dihasilkan oleh karyawan.

Tabel 4.11 Produktivitas Karyawan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Jumlah Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2021	Rp 847.306.422	68	Rp 12.460.388,6
2022	Rp 1.343.633.923	71	Rp 18.924.421,5
2023	Rp 1.641.486.018	62	Rp 26.475.580,9
Rata-Rata			Rp 19.286.797

Sumber : Data diolah

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan mengalami peningkatan tiap tahun, walaupun dengan jumlah karyawan lebih sedikit dibandingkan tahun 2022 tetapi jumlah pendapatan yang diterima pada tahun 2023 meningkat. Peningkatan produktivitas karyawan berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo sudah maksimal dalam meingkatkan pendapatan.

4.2 Pembahasan

Balanced scorecard terdiri dari dua kata: “kartu skor (*scorecard*) dan “berimbang” (*balanced*), dengan skor yang mencatat hasil kinerja dan kinerja yang diukur dari dua sisi yaitu keuangan dan non keuangan. Kaplan dan Norton mengatakan, *balanced scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat

perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perhitungan *balanced scorecard* melibatkan beberapa Langkah dan perspektif yang harus diintegrasikan untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. Ada empat perspektif yang digunakan dalam menghitung kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah ukuran kinerja keuangan untuk menilai apakah perencanaan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan yang diukur menggunakan rasio ekonomis, efisiensi, dan efektifitas.

Berikut adalah hasil rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektifitas dari tahun 2021-2023:

Tabel 4.12 Hasil Rata-Rata Rasio Ekonomis, Rasio Efisiensi, dan Rasio Efektifitas Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Rasio Ekonomis	Rasio Efisiensi	Rasio Efektifitas
2021	12%	78%	16%
2022	32%	100%	32%
2023	83%	100%	83%
Rata-Rata	42%	93%	44%

Sumber : Data sekunder yang diolah

kinerja keuangan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo yang diukur menggunakan rasio ekonomis menunjukkan bahwa kinerja keuangan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo berada pada status “Ekonomis” dikarenakan rata-rata yang diperoleh selama 3 tahun (2021-2023) nilainya kurang dari 100%. Rasio efisiensi Rumah Sakit menunjukkan bahwa kinerja keuangan berada pada status “Kurang Efisien” karena realisasi belanja lebih kecil daripada realisasi pendapatannya. Dari hasil pengukuran diperoleh rata-rata rasio efisiensi 93%. Rasio

efektifitas Rumah Sakit menunjukan bahwa kinerja keuangan berada pada status “Tidak Efektif” karena nilai anggaran dan realisasinya tidaklah sama dengan kata lain setiap anggaran yang didapat tidak semuanya dialokasikan secara keseluruhan. Ada beberapa faktor penyebab anggaran tidak direalisasikan dengan baik, yaitu tidak memperhitungkan faktor inflasi serta tidak adanya sistem monitoring dan evakuasi. Dari hasil pengukuran diperoleh rata-rata rasio efektifitas 44%. Dengan demikian perspektif keuangan yang diukur menggunakan rasio efisiensi dan rasio efektifitas perlu diperhatikan lagi oleh manajemen rumah sakit dengan menerapkan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai rasio dalam pengelolaan keuangan dimasa yang akan datang.

Penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hern Ellen Djunina, dkk tahun 2017 yang berjudul “Analisis Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada RSUD.S.K.Lerik Kota Kupang”. Hasil penelitian menunjukkan kinerja keuangan perusahaan yang diukur menggunakan rasio ekonomis menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD. S.K. Lerik Kota Kupang berada pada status “Sangat Ekonomis”. Melalui rasio efisiensi, RSUD. S.K. Lerik Kota Kupang “Tidak Efisien” karena realisasi belanja yang melebihi realisasi pendapatan. Dari hasil pengukuran diperoleh rata-rata efisiensi 200%. Pada rasio efektifitas kinerja keuangan RSUD. S.K.Lerik Kota Kupang menunjukan bahwa kinerja keuangan RSUD. S.K.Lerik Kota Kupang “Sangat Efektif”.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah suatu proses bagaimana perusahaan melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam memberikan produk atau jasa. Diukur menggunakan tingkat kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan.

Berikut adalah hasil tingkat kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan :

Tabel 4.13 Tabel Total Skor Kepuasan Pelanggan (Pasien) Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo

item Jawaban	Total Skor
1	131
2	128
3	132
4	135
5	98
6	129
7	124
8	128
9	112
Jumlah	1117
Responden	28
χ	40%

Sumber : Data sekunder diolah

Tabel 4.14 Tabel Rata-Rata Akuisisi Pelanggan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Akuisisi Pelanggan
2021	64,1%
2022	51,3%
2023	35,5%
Rata-Rata	50,3%

Sumber : Data sekunder diolah

Hasil penilaian dari perspektif pelanggan (pasien) dalam kurun waktu 3 tahun, dapat dilihat dari jawaban rata-rata kepuasan pasien sebesar 40% yang berarti pasien merasa ketidakpuasan terhadap produk dan jasa pelayanan yang diberikan oleh Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan (pasien), yaitu komunikasi kurang efektif. Pada indikator akuisisi pelanggan dapat dilihat bahwa adanya penurunan akuisisi pelanggan dikarenakan Rumkit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo belum optimal dalam melakukan peningkatan kualitas produk pelayanan terhadap pasien.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gloria Natalia Fernandez dengan judul penelitian “Penerapan Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Di Klinik Untag

Surabaya”. Hasil penelitian pada perspektif pelanggan menunjukkan berkaitan dengan kualitas layanan dari indikator-indikator yang terdiri fasilitas, pelayanan, dan keterampilan dokter dengan skor total 648. Selanjutnya rata-rata presentase atas kepuasan pelanggan sebesar 81% maka dikatakan sudah baik ini sudah menunjukkan interval kategori sangat setuju dengan presentase >80%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah mengidentifikasi proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik, indikator-indikator pelayanan rumah sakit yang dipakai untuk mengetahui tingkat pemanfaatan, mutu, efisiensi pelayanan rumah sakit. Angka *Bed Turn Over* (BTO) menggambarkan mutu pelayanan yang diberikan dan *Average Length of Stay* (ALOS) menggambarkan tingkat pemanfaatan dan tingkat efisiensi rumah sakit.

Berikut adalah hasil angka BTO dan ALOS :

Tabel 4.15 Tabel Angka BTO dan ALOS Tahun 2021-2023

Tahun	BTO	ALOS
2021	2	4
2022	4	4
2023	6	11

Sumber : Data sekunder diolah

Hasil dari perspektif proses bisnis internal dalam kurun waktu 3 tahun yang diukur menggunakan *Bed Turn Over* (BTO) menunjukkan hasil frekuensi penggunaan tempat tidur “Tidak Ideal” dikarenakan jumlah pasien yang banyak namun persediaan tempat tidur untuk menampung pasien kurang dan *Average Leght of Stay* (ALOS) menunjukan hasil lama rawat pasien “Tidak Tdeal” pada tahun 2021 dan 2022 sedangkan tahun 2023 menunjukan hasik “Ideal”. ALOS yang <6 hari “Tidak Ideal” ini disebabkan pendeteksian dini dari suatu penyakit atau pasien

yang rawat inap terlalu banyak dan kurangnya tempat tidur sehingga pasien dipulangkan cepat.

Hasil penelitian tesis yang dilakukan oleh Zakaria Anshori tahun 2018 dengan judul penelitian “Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada RSUD Dr. Soegiri Lamongan). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indikator rawat inap dengan BTO (frekuensi pemakaian tempat tidur) selama tahun 2015-2017 memiliki nilai rata-rata BTO sebesar 53,82 kali pertahun, sehingga bisa dikatakan tidak memenuhi angka ideal sesuai dengan standar Pemenkes Nomor 1171 Tahun 2011 dimana standar yang telah ditentukan yaitu 40-50 kali. BTO pada tahun 2015 sebanyak 54,20 kali, tahun 2016 sebanyak 53,85 kali, dan tahun 2017 sebanyak 53,40 kali.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan *learning* perusahaan dalam meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka Panjang. Penentuan baik buruknya suatu pekerjaan didukung oleh sumber daya manusia yang ada karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dan menentukan dalam setiap organisasi (Ammy, 2023).

Berikut adalah hasil rata-rata retensi karyawan dan produktivitas karyawan:

Tabel 4.16 Tabel Rata-Rata Retensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan Rumkit dr. Lanud Soewondo Tahun 2021-2023

Tahun	Retensi Karyawan	Produktivitas Karyawan
2021	3%	Rp 12.460.388,6
2022	0%	Rp 18.942.421,5
2023	15%	Rp 26.475.580,9
Rata-Rata	6%	Rp 19.292.797

Sumber : Data sekunder diolah

Kinerja Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan indikator retensi karyawan

mengalami fluktuasi dimana tahun 2021 3%, tahun 2022 turun menjadi 0%, dan tahun 2023 naik menjadi 15% ini dikarenakan jumlah karyawan yang potensial lebih besar dari pada jumlah karyawan yang keluar. Tingkat retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan. Jadi dapat disimpulkan, bahwa retensi karyawan dinilai sedang karena mengalami fluktuatif. Dari sisi produktivitas karyawan dapat dikatakan bahwa karyawan Rumkit dr. Abdul Malik mampu dalam meningkatkan pendapatan setiap tahunnya yang berarti hasil perencanaan yang tepat, pelaksanaan manajemen yang lebih baik, dan kesadaran para pegawai serta ketersediaan untuk bekerja secara memadai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Indah Dian Saputri dengan judul “Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Klinik DR. M. Suherman Jember”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja klinik Dr. M. Suherman Jember diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan dua indikator yaitu retensi karyawan dan kepuasan karyawan diperoleh skor sebesar 16,2% dari skor maksimal pembobotan dalam *Balanced Scorecard* yaitu 20%. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Klinik Dr. M. Suherman Jember dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang baik.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan Perspektif Keuangan, hasil pengukuran kinerja penelitian yang diukur menggunakan tiga rasio menunjukan capaian kinerja keuangan pada rasio ekonomis menunjukan “Ekonomis”, sedangkan pada rasio efisiensi menunjukan “Kurang Efisien”, dan pada rasio efektifitas menunjukan “Tidak Efektif”.
2. Berdasarkan Perspektif Pelanggan (Pasien), hasil pengukuran kinerja penelitian yang diukur menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan akuisisi pelanggan menunjukan bahwa Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo belum mampu melakukan peningkatan kualitas pelayanan terhadap pasien.
3. Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal, hasil pengukuran kinerja penelitian menunjukan bahwa capaian kinerja proses bisnis internal yang dilakukan tahun 2021-2023 menggambarkan pertumbuhan *Bed Turn Over* (BTO) yang masih “tidak ideal” dan *Average Leght of Stay* (ALOS) pada tahun 2021 dan 2022 yang masih “tidak ideal” sedangkan pada tahun 2023 “ideal”.
4. Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, hasil pengukuran kinerja penelitian menunjukan bahwa capaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2021-2023 pada retensi karyawan bahwa jumlah karyawan yang potensial lebih besar dari pada jumlah karyawan yang keluar dan pada produktivitas karyawan menunjukan bahwa karyawan Rumkit dr. Abdul Malik mampu dalam meningkatkan pendapatan.

5.2 Saran

Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo perlu melakukan pemaksimalan anggaran untuk mencapai kinerja yang efisien dan efektif dan juga meningkatkan kualitas pelayanan sesuai ketentuan serta perlu meningkatkan inovasi untuk mendukung kemajuan pelayanan.
2. Sebaiknya Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo mencoba untuk menerapkan *balanced scorecard* karena hal ini akan membantu rumah sakit dalam melihat kinerja perusahaan dari berbagai perspektif, tidak hanya melihat dari perspektif keuangan saja melainkan non keuangannya juga.
3. Diharapkan dimasa yang akan datang dapat digunakan sebagai salah satu sumber data untuk penelitian lebih lanjut dengan jumlah sample yang lebih banyak dan tempat yang berbeda.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak lepas dari sebuah keterbatasan. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian hanya terbatas pada permasalahan perencanaan strategi dengan pendekatan metode *balanced scorecard*, sehingga penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk perencanaan strategi yang lain.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada satu objek studi yaitu Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo dan hanya menggunakan data tiga tahun saja yaitu 2021–2023, sehingga tidak dapat untuk dijadikan sebagai pengukuran pada rumah sakit atau tempat lain.

3. Penelitian ini hanya meneliti atau membahas perencanaan strategi dengan pendekatan metode *balanced scorecard*, tidak ada pendekatan dengan metode lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, L., Hanifah, S. R., & Fitroh, F. (2023). Penerapan Balance Scorecard pada Perguruan Tinggi di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 9(1), 54–68. <https://doi.org/10.28932/jutisi.v9i1.5712>
- Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C., & Al-Buti, H. A. (2016). Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare Organisations Using the Balanced Scorecard Approach: A Case Study from a Saudi Hospital. *Procedia Computer Science*, 58(Icth), 332–339. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.050>
- Ammy, B. (2023). Effect information technology and human resources on company performance with quality accounting information systems. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2347–2359.
- Ananda, N., Yovita, M., & Pandin, R. (2023). Jawa Timur 60118 Universitas 17 Agustus. *Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota SBY*, 1(2), 60118.
- Anggi Mayasari Lubis, Dini Azlina Pane, & Putria Nurjanah. (2022). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Toyota Astra Motor). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 209–228. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.516>
- Ardila, I., & Putri, A. A. (2015). Analisis Kinerja Keuangan Dengan Pendekatan Value For Money Pada Pengadilan Negeri Tebing Tinggi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Volume 15 No.1/ Maret 2015*. 15(1), 78–85.
- Ariel Evan¹, Jullie J. Sondakh², R. J. P. (2021). Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja. *Jurnal Riset Akuntansi*, 3(3), 269–278. <http://dx.doi.org/10.1057/9781137294678.0037>
- Dahrani, D., & Astari, A. D. I. (2023). *Performance Assessment Analysis Using Balanced Scorecard Concept (Case Study at PT . Bank Rakyat Indonesia Tbk Branch Binjai)*. 1(January), 3087–3093.
- Djunina, N. and F. (2017). Djunina, Ndoen and Foenay/ JOURNAL OF MANAGEMENT (SME's) Vol. 5, No.2, 2017, p221-240. *Analisis Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Rsud.S.K.Lerik Kota Kupang*, 5(2).
- Fernandez, G. N. (2018). Penerapan Balanced Scorecard untuk Menilai Kinerja di Klinik Untag Surabaya. *Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*. <http://repository.untag-sby.ac.id/4792/20/TA> Jurnal.pdf
- Fuada, N. (2020). Menilai Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced

- Scorecard. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 3(2), 191–199. <https://doi.org/10.33096/paradoks.v3i2.515>
- Funna, H. S. R., & Suazhari, S. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 4(3), 532–546. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v4i3.12588>
- Hafiz, M. S., & Wahyuni, S. F. (2018). Analisis Rasio Likuiditas , Leverage , Aktivitas , Dan Profitabilitas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perkebunan. *Effektif Jurnal Manajemen*, 1(2), 1–17.
- Hafsah, H., & Hanum, Z. (2023). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT . Perkebunan Nusantara Medan. 4(1), 313–330.
- Hafsah, U. M. S. U. (2017). Analisis Penerapan Rasio Keuangan Sebagai Alat Ukur Kinerja Keuangan Pada Suatu Perusahaan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, (6)
- Hani, S. (2021). *Rekonstruksi Model Penilaian Kinerja Bank Syariah Berbasis SATF Value* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Indah Dian Saputri. (2016). Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard pada Klinik dr. M. Suherman Jember. *Unmuhjember*, 1689–1699. <http://repository.unmuhjember.ac.id/id/eprint/85>
- Ismail, S. T. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*
- Kaplan. Roberts S. dan David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kemenkes RI. (2020). Permenkes No 3 Tahun 2020 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit. *Tentang Klasifikasi Dan Perizinan Rumah Sakit*, 3, 1–80. <http://bppsdmk.kemkes.go.id/web/filesa/peraturan/119.pdf>
- Lailatul Mufidah, K. T. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Analisis Rumah Sakit Di Indonesia. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 7(3), 6.
- Lona, S. S., Perseveranda, M. E., & Manafe, H. A. (2023). Analisis Ekonomis, Efisiensi dan Efektivitas Anggaran Pendapatan dan Belanja. *Owner*, 7(1), 879–889. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i1.1486>
- Lufriansyah. (2020). *Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Pertamina (PERSERO)* (Vol. 4, Issue 1). <http://jurnal.abulyatama.ac.id/humaniora>
- Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022). Application of the Balanced Scorecard

- as a Benchmark for Hospital Performance: Systematic review. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*, 10(1), 42. <https://doi.org/10.33560/jmiki.v10i1.379>
- Milasari, D., Budi Santoso, T., Universitas Pekalongan, S., & Pekalongan, K. (2023). Kontribusi Kompetensi Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Usaha Kecil Menengah. *FIRM Journal of Management Studies*, 8(1). <https://doi.org/10.33021/firm.v8i1.3992>
- Nur, S. W. (2017). Analisis Balanced Scorecard Pada Pt. Semen Tonasa Pangkep. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, 1, 25.
- Pada, K., & Perusahaan, S. (n.d.). *No Title*. 1–8.
- Peneli. (2018). *Benezit Dictionary of Artists*, 17(1), 21–36. <https://doi.org/10.1093/benz/9780199773787.article.b00138250>
- Permatasari, N. O. F., & Nurkholis. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada RSI Hasanah Muhammadiyah Mojokerto). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(2).
- Pika, P. A. T. P., & Dharmadiaksa, I. B. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. BPR Sari Sedana. *E-Jurnal Akuntansi*, 22(2), 1253–1280. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/36655>
- Pradipto, M. (2020). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Ekspedisi PT. CY. *Jurnal Optimasi Teknik Industri (JOTI)*, 2(1), 43. <https://doi.org/10.30998/joti.v2i1.3758>
- Purnami, N. K. Y., Pratiwi, N. L. N., Sariliani, N. K. M., Nuridin, N. N., & Sjahril, R. F. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Buleleng Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 9(1), 72–79. <https://doi.org/10.23887/jinah.v9i1.19941>
- Putri, M. O., & Stevanus Gatot Supriyadi. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada LKP X. *Jurnal Riset Akuntansi*, 103–110. <https://doi.org/10.29313/jra.v3i2.2756>
- Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Jurnal Sekuritas Prodi Manajemen Unpm. *Jurnal Sekuritas*, 11(22), 42–53.
- Rompas, M. A., Karamoy, H., & Lambey, L. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 10(2), 47. <https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.24888>
- Rosita, R., Hanum, Z., Julita, J., Aditi, B., & Gunawan, A. (2023). Analysis of

Company Performance and Its Influence Through Balanced Scorecard Using Intervening Variables of Work Climate in Medan City and Surrounding Areas. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 7(1), 72–90. <https://doi.org/10.30988/jmil.v7i1.1177>

Saragih, F. (2019). Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan. *Jurnal Ekonomikawan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 57–68.

Sari, E. N. (2010). Konsep Anggaran Dalam Perspektif Balance Scorecard: Suatu Tinjauan Teoritis. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 10(2), 119–135.

Sari, M., & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 28–42.

Sinambela, E., & Ana, K. R. A. P. R. (2016). Analisis Kinerja Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 16(1).

Sinambela, L. P. (2020). Penelitian Kuantitatif: Suatu pengantar. *Prismakom*, 17(1), 21-36.

Sembiring, M. (2019). Analisis Rasio Likuiditas, Profitabilitas, Solvabilitas dan Perputaran Persediaan Untuk Menilai Kinerja Perusahaan Retail Yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(1), 75–85.

Sholihah, M., & Kosasih, A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu. *Jurnal Akuntansi Dan Perpajakan*, 6(2), 101–112. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/ap>

Siti, N. (2009). *PERSPEKTIF VOL. VII NO. 2. September 2009 STRATEGI MEMENANGKAN PERSAINGAN DENGAN*. VII(2), 36–47.

Studi, P. (2021). *Oleh :*

Tandiontong, M., & Yoland, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 05.

Vitriana, N., Marliani Gafarar, H., & Herinda, N. P. (2021). Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada CV Greensmothie Factory). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5, 3646–3652.

Wardana, L. K., & Kurniati, C. (2022). *AKUNTOTEKNOLOGI : JURNAL ILMIA AKUNTANSI Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada PT. Sariguna Primatirta Tbk* (Vol. 14, Issue 2). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/akunto>

- Zikrilla, M, (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunkan Metode Balanced Scorecard.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>

Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Kepada Yth Bapak/Ibu/Saudara/i

Dalam rangka upaya peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo, dengan hal ini kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/i berkenan mengisi kuesioner berikut ini. Bapak/Ibu/Saudara/i tidak perlu takut atau ragu-ragu dalam memberikan jawaban dengan sejujurnya. Artinya semua jawaban diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara/i adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan selama ini.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya, atas perhatian dan bantuannya, kami sampaikan terima kasih.

Petunjuk Pengisian

- a. Berilah tanda (√) pada jawaban yang telah tersedia dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/i rasakan selama dirawat.
- b. Ada Lima alternatif jawaban, yaitu :

PERTANYAAN POSITIF

Sangat Setuju = 5

Setuju = 4

Cukup Setuju = 3

Tidak Setuju = 2

Sangat Tidak Setuju = 1

PERTANYAAN NEGATIF

Sangat Setuju = 1

Setuju = 2

Cukup Setuju = 3

Tidak Setuju = 4

Sangat Tidak Setuju = 5

KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN/ PASIEN

No	Uraian Pertanyaan	Skor				
		5	4	3	2	1
1	Bagaimana tingkat kepuasan anda secara keseluruhan terhadap pelayanan di Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo?					
2	Apakah pihak Rumah Sakit memberikan informasi yang jelas dan mudah dipahami?					
3	Apakah pegawai Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo ramah dan sopan?					
4	Apakah ruang perawatan bersih dan nyaman?					
5	Apakah Anda harus menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan?					
6	Apakah Anda puas dengan fasilitas yang tersedia di Rumah Sakit dr. Abdul Malik Lanud Soewondo?					
7	Apakah Anda puas dengan kualitas makanan yang disediakan?					
8	Apakah Rumah Sakit memiliki system dan prosedur yang jelas?					
9	Apakah Anda merasa dirugikan atau diperlakukan tidak adil oleh pegawai Rumah Sakit?					