

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PADA
MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG**



SKRIPSI

Oleh :

Nama : DEDDY YAMA PUTRA
No. Mahasiswa : 99312012

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2005

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PADA
MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : **DEDDY YAMA PUTRA**

No. Mahasiswa : 99312006

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2003

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 2005

Penyusun

(Deddy Yama Putra)

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PADA
MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG**

Hasil Penelitian

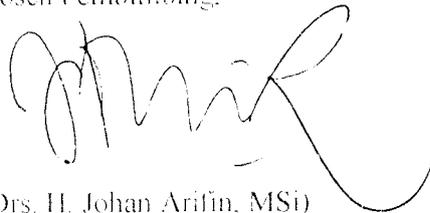
Diajukan oleh

Nama	Deddy Yama Putra
Nomor Mahasiswa	99312012
Jurusan	Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal September 2005

Dosen Pembimbing,



(Drs. H. Johan Arifin, MSi)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

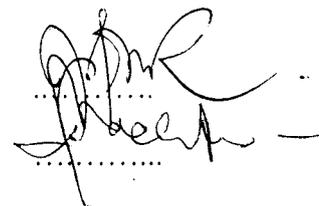
PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA
MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG

Disusun Oleh: DEDDY YAMA PUTRA
Nomor mahasiswa: 99312012

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
Pada tanggal : 14 Oktober 2005

Pembimbing Skripsi/Penguji : Drs. Johan Arifin, M.Si

Penguji : Drs. Arief Bachtiar, MSA, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

HALAMAN MOTTO

Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mukmin. Jika mereka berpaling, maka katakanlah: "Cukuplah Allah bagiku; tidak ada Tuhan selain Dia. Hanya kepada-Nya aku bertawakal dan Dia adalah Tuhan yang memiliki 'Arsy yang agung".

(QS : At-Taubah ; 128-129)

Sesungguhnya Allah dan malaikat-malaikat-Nya bershalawat untuk Nabi. Hai orang-orang yang beriman, bershalawatlah kamu untuk Nabi dan ucapkanlah salam penghormatan kepadanya

(QS : Al-Ahzab ; 56)

Sesungguhnya orang yang benar benar percaya kepada ayat ayat Kami adalah mereka yang apabila diperingatkan dengan ayat ayat itu mereka segera bersujud seraya bertasbih dan memuji Rabbnya, dan lagi pula mereka tidaklah sombong.

(QS : As-Sajadah ; 15)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya skripsi ini kupersembahkan untuk:

- *Mama and Papa tercinta, yang selalu memberikan doa dan kasih sayangnya.*
 - *My Brother Fawzan Yahya Patria*
 - *Nek Umi and Nek Aki*
 - *Ayah Ya'kub and Ibuk Syamsiar*
 - *Erma Wijayanti*
 - *Sahabat-sahabatku*

▪

Terima kasih untuk doa, semangat, dan kekompakan kalian semua...

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih, Lagi Maha Penyayang, penguasa alam semesta, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan pada jenjang Strata I di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Shalawat dan salam juga penulis haturkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa umat manusia dari alam yang gelap menuju alam yang terang benderang ini.

Penulis menyadari bahwa hasil penyusunan skripsi ini bukanlah sesuatu yang sempurna. Di dalamnya pasti terdapat berbagai kekurangan dan kekeliruan, sebagai keterbatasan penulis sebagai seorang manusia yang tidak lepas dari kekhilafan dan kealpaan. Oleh karena itu, merupakan kebanggaan dan kehormatan bagi penulis apabila ada saran dan kritik yang bersifat membangun sebagai bekal melangkah ke depan yang lebih baik dan sempurna.

Dengan selesainya skripsi yang berjudul “ PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PADA MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG ” ini, penulis menghaturkan terima kasih kepada kedua Orang Tua, adikku Fawzan, serta seluruh keluarga besarku atas kasih sayang, kesabaran dan pengertiannya, yang telah memberikan banyak dorongan serta bantuan yang sebesar-besarnya bagi penulis. Terima kasih juga kepada Bapak Drs. H. Johan Arifin, MSi., selaku Dosen Pembimbing Skripsi sekaligus

Dosen Pembimbing Akademik, atas segala petunjuk dan bimbingannya selama ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis juga mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Drs. H. Suwarsono, M. A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. H.M. Zein Zainuddin Sp. THT. Selaku kepala Yayasan Selaguri Padang
3. Ibu Sosra Alfinda, selaku Pjs. Direktur Rumah Sakit Selaguri Padang
4. Bapak S.A Candra "Cu", selaku Ka. Bag. EDP dan Perencanaan
5. Ibu Zelwita N dari bagian *medical record* terima kasih sudah membantu bongkar-bongkar gudang rumah sakit cari data dan atas ruangnya yang saya pakai selama ini. Pak Bukhari yang mengantar ke bagian perawat, ke ruangan-ruangan rumah sakit dan mengenalkan kepada para karyawan.
6. Erma "Jreng" Wijayanti .Makasih buat *support*, doa, nasehat dan pengertiannya.
7. Sahabat Sejatiku "Ungku" Oky makasih buat kebersamaan, bantuan mengedit skripsi dan semangatnya, semoga kita akan selalu diberikan yang terbaik.
8. Teman-teman "Smandoe Spider Class" Kebersamaan dan kekompakan yang indah ...thank for everything

9. Teman-teman KKN. Om Lukman, Wisnu, Deddy AS, Sonny, Kahfi, Nana, Ani, Rini, Dian n Devi dimanapun sekarang kalian berada *i miss you all*. Akhirnya ☺
10. Untuk teman-teman Akuntansi A'99, terima kasih untuk dukungan dan kenangannya.
11. Untuk semua masa laluku... biarlah itu menjadi kenangan indah dalam hidupku
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang memungkinkan terselesaikannya skripsi ini, terimakasih untuk segalanya.

Semoga Allah SWT. Memberikan balasan yang setimpal atas bantuan dan kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Dan terakhir, semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca khususnya penulis sendiri, Amin.

WassalamualaikumWr. Wb.
Yogyakarta, September 2003
Penulis,

Deddy Yama Putra

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan.....	iv
Halaman Berita Acara Ujian.....	v
Halaman Motto.....	vi
Halaman Persembahan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pokok Masalah.....	5
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1.6. Metode Penelitian.....	6
1.7. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Sistem Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.3. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.4. Karakteristik Pengukuran Kinerja.....	12
2.2. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif Tradisional.....	13
2.2.1. Pengertian Laporan Keuangan.....	13
2.2.2. Tujuan Laporan Keuangan.....	14
2.2.3. Rasio-rasio Dalam Analisis Laporan Keuangan.....	14

2.2.4. Kelemahan dan Kelebihan Sistem	
Pengukuran Kinerja Tradisional.....	16
2.3. Pengukuran Kinerja Berdasarkan	
Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3.2. Karakteristik Utama <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.3. Kerangka Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.3.4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.4. Komponen-komponen <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.4.1. Perspektif Keuangan.....	26
2.4.2. Perspektif Pelanggan.....	29
2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	32
2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Sejarah dan Perkembangan Rumah Sakit Selaguri Padang....	36
3.2. Organisasi Intern Rumah Sakit Selaguri Padang.....	37
3.3. Falsafah, Visi, Misi, Tujuan, Fungsi, Kebijakan Motto.....	39
3.4. SDM pada Rumah Sakit Selaguri Padang.....	40
3.5. Jenis Pelayanan di Rumah Sakit Selaguri Padang.....	43
3.6. Komponen Biaya Rumah Sakit Selaguri Padang.....	45
3.7. Kinerja Keuangan dan Non Keuangan	
Rumah Sakit Selaguri Padang.....	48
3.8. Metode Pengumpulan Data.....	49
3.9. Metode Analisis Data.....	51

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Pengukuran dan Penerapan Kinerja Rumah Sakit	
Selaguri Padang ke dalam Metode <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.1.1. Penerjemahan Misi ke dalam Strategi	
Rumah Sakit.....	58

4.2.	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	63
4.2.1.	Perspektif Keuangan.....	63
4.2.2.	Perspektif Pelanggan.....	75
4.2.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	85
4.2.4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	90
4.3.	Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> Secara Keseluruhan.....	106
4.4.	Hubungan Antara Perspektif Keuangan, Pelanggan Proses Bisnis Internal serta Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	109

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.	Kesimpulan.....	110
5.2.	Saran.....	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hal ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dan menghadapi pesaing-pesaing yang mungkin muncul. Apalagi setelah terjadinya krisis ekonomi sekarang ini, maka setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar perusahaan mendapatkan hasil yang optimal dan mampu menjaga kelangsungan hidup perusahaannya.

Dalam dunia bisnis yang kompetitif sekarang ini, tantangan yang dihadapi oleh organisasi baik yang berorientasi laba maupun yang tidak menjadi semakin kompleks. Baik ini tantangan yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri maupun yang berasal dari luar perusahaan. Tantangan yang berasal dari dalam perusahaan misalnya tantangan sumber daya manusia, terbatasnya modal dan menurunnya produktivitas. Sedangkan tantangan yang berasal dari luar perusahaan misalnya semakin tingginya tuntutan dari pelanggan, tekanan dari pemerintah serta perkembangan teknologi. Dengan tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnisnya.

Keberhasilan perusahaan mendapatkan loyalitas pelanggan dan membuat produk menjadi *market leader* dalam satu jenis produk yang sama tentu tidak bisa dicapai dalam jangka waktu yang singkat. Oleh karena itu,

perusahaan terus berusaha untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa efektivitas penerapan strategi tersebut, pihak manajemen perlu mengukur kinerja bisnis mereka (Budi W. Soetjipto, 1977).

Dengan situasi dan kondisi yang berada pada masa revolusi informasi yang tengah terjadi, maka diperlukan suatu pendekatan baru dalam mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja yang selalu ditekankan pada sudut pandang keuangan sering menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah pentingnya seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Apabila unsur-unsur tersebut dikembangkan secara terus-menerus maka akan tercipta suatu *competitive advantage* yang kuat.

Pengukuran kinerja perusahaan saat ini umumnya tercermin dalam laporan keuangan yang menunjukkan hasil operasi periode yang lalu dalam satuan kuantitas. Seiring dengan kecenderungan kepentingan pemanfaatan laporan keuangan oleh *stakeholders* bukan lagi oleh *shareholders*, pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya menggunakan ukuran kuantitatif tetapi juga mempertimbangkan ukuran kualitatif terutama perspektif keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengantisipasi kondisi tersebut, melalui suatu riset yang panjang beberapa tahun lalu, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengusulkan suatu sistem pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard*, data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam mengukur kinerja, tetapi untuk berhasil di masa mendatang perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, karyawan

dan proses internal, sehingga informasi yang diberikan oleh data keuangan diberi tambahan melalui *Balanced Scorecard* yang memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa mendatang.

Kelebihan dari *Balanced Scorecard* adalah pendekatannya yang berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan operasional. Serta suatu unit bisnis tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran yang akan mendorong suatu unit bisnis tersebut untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yang ada sekarang dan di masa mendatang. *Balanced Scorecard* juga akan mendorong suatu unit bisnis untuk meningkatkan kemampuan internalnya serta efektivitas investasinya dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Pada rumah sakit, faktor internal dan faktor eksternal sangat mempengaruhi keberhasilan rumah sakit. Faktor internal meliputi kecakapan pengelola, jumlah dan kualitas dokter dan tenaga medis lainnya, sarana dan fasilitas penunjang serta pelayanan yang memuaskan. Sedangkan faktor eksternal adalah hubungan rumah sakit dengan masyarakat, pemerintah dan hubungan dengan rumah sakit lainnya. Seringkali faktor eksternal ini terabaikan karena masalah operasional dalam rumah sakit yang lebih membutuhkan banyak perhatian, seperti mengatur jadwal dokter, pengaturan ruang pasien. Maka dengan adanya pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* ini diharapkan adanya keselarasan antara faktor internal dan eksternal. Pengukuran kinerja ini diharapkan menjadi kontrol bagi pihak manajemen dalam mengelola rumah sakit.

Sebagaimana alasan-alasan diatas, maka untuk organisasi di masa sekarang sangatlah penting untuk mengukur kinerja yang telah dilakukan dengan metode yang cocok pada saat ini, yaitu *Balanced Scorecard*. Seperti halnya pada Rumah Sakit Selaguri Padang sebagai salah satu dari sekian banyaknya unit pelayanan kesehatan di kota Padang. Banyaknya rumah sakit yang ada di kota Padang sudah tentu akan menimbulkan persaingan . Sehingga masing-masing Rumah Sakit akan memberikan pelayanan yang terbaik guna menghadapi persaingan yang ada seperti halnya pada Rumah Sakit Selaguri Padang yang bertekad untuk selalu memperbaiki kinerjanya. Untuk mengetahui keberhasilan Rumah Sakit ini terhadap kinerja yang telah dilakukan perlu sistem pengukuran yang tidak saja dipakai jangka pendek melainkan juga jangka panjang. Dalam hal ini *Balanced Scorecard System*lah yang sesuai karena sistem ini mendasari pengukuran kinerja secara menyeluruh, baik aspek ekonomi maupun nonekonomi dimana aspek ekonomi akan berpengaruh dalam jangka pendek sedang aspek nonekonomi berpengaruh terhadap aspek ekonomi dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk mendalami permasalahan pengukuran kinerja bisnis perusahaan melalui penerapan *Balanced Scorecard*. Untuk itu penulis mengangkat topik **“Penerapan *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Pada Manajemen Rumah Sakit Selaguri Padang”** sebagai judul skripsi ini.

1.2. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pokok penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

“ Bagaimanakah kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang jika pengukurannya dilakukan dengan konsep *Balanced Scorecard* ?”

1.3 . Batasan masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

Data keuangan yang digunakan dalam pengukuran adalah data yang berasal dari laporan keuangan Rumah Sakit Selaguri Padang, periode tahun 2002/2003/2004

1.4 . Tujuan Penelitian

1. Menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang.
2. Menunjukkan implikasi penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Selaguri Padang
3. Memberikan gambaran keuntungan teoritis dari penerapan konsep *Balanced Scorecard*

1.5 . Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan dalam bentuk sumbangan pemikiran sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan serta penentuan strategi dan kebijakan perusahaan, sehingga mampu menciptakan lingkungan yang produktif, yang

mencerminkan suatu kinerja finansial dan operasional yang baik. Perusahaan diharapkan agar mendapatkan suatu pemahaman banyak mengenai pentingnya penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah penelitian yang telah ada.

1.6 . Metode Penelitian

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Yaitu, data yang diperoleh langsung dari narasumber yang berupa dokumen-dokumen resmi perusahaan, hasil wawancara serta hasil observasi terhadap kegiatan Rumah Sakit

Untuk mendapatkan data-data ini peneliti menggunakan dua macam metode/teknik, yaitu :

- a. Metode observasi, yaitu peneliti melakukan pengambilan data secara langsung dengan mencatat keadaan subyek/obyek yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan secara langsung oleh peneliti.
- b. Metode angket, yaitu peneliti menyebarkan angket yang berisikan butir pertanyaan yang akan diisi oleh responden. Daftar pertanyaan ini berisikan pertanyaan yang berkaitan dengan pelayanan Rumah Sakit dan kepuasan konsumen (pasien).

2. Data sekunder.

Yaitu berbagai data yang diperlukan untuk menunjang data primer. Data ini diperoleh dari sumber-sumber pustaka, literatur serta keterangan-keterangan serta publikasi yang lain yang ada kaitannya dengan topik yang sedang diteliti.

1. 7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan, dengan maksud untuk memudahkan pembaca dalam isi pokok skripsi ini.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan teori-teori yang digunakan tentang pengertian sistem pengukuran kinerja, tujuan penilaian kinerja, pengertian dan konsep *Balanced Scorecard System*, penyusunan *Balanced Scorecard System*, perspektif dari pengukuran *Balanced Scorecard*, serta keunggulan dan kekurangan *Balanced Scorecard* dibanding sistem pengukuran lain.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian pada perusahaan yang meliputi antara lain : sejarah umum perusahaan, visi, filosofi, misi tujuan dan strategi perusahaan,

dan struktur organisasi, proses produksi, sistem pemasaran, sumber daya manusia perusahaan gambaran sistem pengukuran kinerja perusahaan dan metode analisis data.

BAB IV : ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi pengukuran dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta saran-saran yang bermanfaat sebagai suatu proses tindak lanjut terhadap penelitian yang dilakukan

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan komponen utama dari sistem pengawasan manajemen. Pengukuran kinerja memperlihatkan suatu hubungan antara perencanaan yang telah ditetapkan perusahaan dengan hasil yang telah dicapai. Perencanaan perusahaan yang berisi strategi-strategi yang bertujuan untuk kelangsungan hidup perusahaan haruslah dapat diukur karena bahwasanya kita tidak dapat mengelola apapun, jika yang direncanakan tidak dapat diukur atau dinilai. Untuk menilai berhasil atau tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen dalam mengevaluasi kerjanya.

2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah terjemahan kata dalam bahasa Inggris yaitu *Performance Measurement*. Pengertian "*Performance*" adalah penggambaran atas keterampilan atau kelebihan seseorang. Sedangkan pengertian "*Measurement*" adalah tanda atas suatu ukuran atau jumlah tertentu.

Mulyadi dalam bukunya yang berjudul *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* (1993:419) memberikan definisi mengenai sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

"Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, badan organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Selain itu, dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia (1999:4):

“Informasi kinerja perusahaan, terutama probabilitas, diperlukan untuk menilai perubahan potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan di masa depan. Informasi fluktuasi kinerja adalah penting dalam hubungan ini. Informasi kinerja bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan tambahan sumber daya”.

Secara umum dapat dirangkum bahwa pengertian sistem pengukuran kinerja adalah suatu usaha yang dilakukan organisasi, dalam hal ini manajemen, untuk mengevaluasi hasil dari kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Disini dapat terlihat bagaimana kemampuan suatu organisasi serta pihak-pihak yang terlibat di organisasi dalam mencapai efektivitas operasional sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Hasil dari penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai informasi kinerja bagi organisasi, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun dalam memproyeksi kepentingan jangka panjang, sehingga organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan lebih baik

2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mulyadi (1993:139) adalah:

- a. Menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing manajer.
- c. Memotivasi para manajer agar mengoperasikan divisinya secara konsisten agar sesuai dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan.

2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja juga bisa dimanfaatkan oleh pihak manajemen yang menurut Mulyadi (1993:420) dapat dipakai sebagai alat untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.4 Karakteristik Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki karakteristik yang efektif. Karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- b. Kesalahan pengukuran harus dihindari, karena kesalahan kecil dapat mengakibatkan pimpinan salah dalam mengambil keputusan atau dapat juga menimbulkan ketidakpuasan pekerja.
- c. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan untuk waktu dan biaya yang telah dikeluarkan tidak lebih besar dari manfaat yang diperlukan.
- d. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat yang muncul pada individu yang dievaluasi.

2.2 Pengukuran Kinerja berdasarkan Perspektif Tradisional

Pengukuran kinerja dengan perspektif tradisional atau aspek keuangan cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja perusahaan. Dengan menggunakan pengukuran kinerja dari aspek keuangan saja, seringkali membuat pihak manajemen perusahaan hanya mengejar laba semata dan melupakan hal-hal lain yang sebenarnya lebih penting bagi kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan, seperti kepentingan konsumen dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Jadi, penekanan oleh sebagian besar perusahaan yang hanya memakai ukuran perspektif tradisional cenderung akan menimbulkan suatu kesenjangan antara pengembangan strategi manajemen dan implementasinya.

Seperti dinyatakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:21-22):

“Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah *“lagging indicator”* yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Ukuran finansial menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian.”

2.2.1 Pengertian Laporan Keuangan

Dalam perspektif tradisional, tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan adalah laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan sarana pertanggungjawaban atas sumber daya yang telah dipercayai oleh para pemegang saham (pemilik). Laporan keuangan memberikan manfaat yang sangat besar bagi para pemegang saham, karyawan, dan manajemen dalam rangka proses pengambilan keputusan. Laporan keuangan juga memberikan manfaat bagi pemerintah, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum sebagai pengguna informasi untuk dapat mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan.

Definisi laporan keuangan menurut Horngren / Harrison (1995:4):

“Financial statements are the documents that report on an individual's or an organization's business in monetary amounts”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan merupakan alat informasi yang menghubungkan perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, yang menunjukkan kondisi perusahaan dan penilaian kinerja perusahaan.

2.2.2 Tujuan Laporan Keuangan

Dalam SAK (1999:3) dijelaskan tentang tujuan laporan keuangan yang isinya:

“Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja, serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi”

Menurut Ahmed Belkaoui (1997:83-84) tujuan umum laporan keuangan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai sumber daya ekonomi dan kewajiban suatu perusahaan.
- b. Memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai sumber penghasilan yang berasal dari aktivitas perusahaan dalam upaya pencapaian laba.
- c. Memberikan informasi keuangan yang bermanfaat untuk memprediksi potensi perusahaan dalam menghasilkan laba.
- d. Memberikan informasi yang relevan bagi para pengguna laporan keuangan.

Sedangkan tujuan khusus dari laporan keuangan seperti yang dikemukakan oleh Ahmed Belkaoui (1997:83) adalah:

“Tujuan khusus laporan keuangan adalah menyajikan secara wajar, dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum mengenai posisi keuangan, hasil usaha, dan perubahan lain dalam posisi keuangan”.

2.2.3 Rasio-rasio Dalam Analisis Laporan Keuangan

Dalam bukunya Analisis Laporan Keuangan, Munawir (1995: 69) menuliskan bahwa ada beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan oleh penganalisa

laporan keuangan dalam menganalisa dan menilai potensi keuangan serta potensi atau kemajuan-kemajuan perusahaan, yaitu :

1. Likuiditas (*short-term liquidity*)

Likuiditas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar. Dalam menentukan tingkat likuiditas perusahaan, digunakan angka rasio untuk menganalisis posisi keuangan jangka pendek, serta untuk menilai efisiensi modal kerja yang digunakan perusahaan.

2. Solvabilitas (*capital structure and long-term solvency*)

Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut jika dilikuidasi, baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun kewajiban keuangan jangka panjang. Suatu perusahaan dikatakan solvable apabila perusahaan tersebut mempunyai aktiva yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya.

3. Rentabilitas

Rentabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu atau untuk mengukur profit yang diperoleh dari modal yang digunakan untuk operasi perusahaan. Rentabilitas diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan menggunakan aktivasnya secara produktif.

Sebenarnya, jika perusahaan hanya mengandalkan analisis keuangan saja, maka manajemen tidak dapat mengetahui lebih lanjut penyebab timbulnya perubahan kekayaan yang diciptakan oleh perusahaan. Ukuran keuangan menyebabkan eksekutif hanya memfokuskan pengerahan sumber daya perusahaan untuk tujuan jangka pendek, yaitu tujuan yang

dalam jangka pendek dapat cepat menghasilkan *financial returns*. Sedangkan untuk hal-hal yang bersifat jangka panjang (*sustainable growth*), seperti pendidikan dan pelatihan untuk pemberdayaan karyawan, pengembangan sistem informasi manajemen untuk memberikan respon yang cepat dan tanggap terhadap kebutuhan customer dan supplier, tidak mendapat perhatian dari eksekutif, karena tidak digunakannya ukuran kinerja non-keuangan guna mendorong usaha eksekutif ke arah itu. Dengan demikian, diperlukan instrumen pengukur kinerja yang lebih seimbang dan sanggup merangkum kebutuhan manajemen.

2.2.4 Kelemahan dan Kelebihan Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional

Kelemahan yang dapat terjadi pada sistem pengukuran kinerja tradisional adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif tradisional cenderung menekankan pada ukuran keuangan sebagai indikator utama kinerja perusahaan.
- b. Dalam sistem tradisional, tidak mampu menghubungkan strategi jangka panjang karena hanya berfokus pada ukuran keuangan.
- c. Pendekatan tradisional hanya melihat pada proses bisnis internal atau pada kondisi perusahaan yang ada pada saat itu.
- d. Pendekatan tradisional hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan angka-angka keuangan dan tidak mampu mengukur harta tidak berwujud.

Sedangkan kelebihan yang dimiliki oleh sistem pengukuran kinerja tradisional adalah sebagai berikut:

- a. Data-data yang diperlukan mudah didapat, karena datanya sudah tersedia.

- b. Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses yang dilindungi dengan berbagai aturan sesuai dengan standar akuntansi.
- c. Pengukurannya sudah jelas (kuantitatif).

2.3 Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing, akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal perusahaan mengembangkan suatu alat analisa yang disebut *Balanced Scorecard*. Dengan *Balanced Scorecard* data-data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Tetapi untuk dapat berhasil di masa mendatang perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses teknologi dan inovasi, sehingga informasi yang diberikan oleh data-data keuangan tersebut yang hanya merupakan data masa lalu dirasakan tidak mencukupi. *Balanced Scorecard* memberikan tambahan dengan memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kerja masa mendatang.

Dalam mengimplementasikan sistem penilaian kinerja ini, ada beberapa hal penting dan mendasar yang perlu diperhatikan, yaitu antara lain:

1. Dibutuhkan komitmen manajemen yang berfungsi sebagai motor penggerak keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard*. Dalam hal ini, diharapkan manajemen secara periodik melakukan *review* pencapaian tolok ukur.
2. Memadukan penerapan *Balanced Scorecard* dengan sistem manajemen yang telah ada.

3. Diperlukan waktu dan perhatian yang serius dalam menetapkan tolok ukur yang mampu menggambarkan proses penciptaan nilai. (*value creation*).
4. Implementasi *Balanced Scorecard* menuntut kemampuan seluruh level organisasi untuk memahami visi, misi, dan strategi perusahaan serta menterjemahkannya dalam kegiatan sehari-hari.
5. Mekanisme *review* yang efektif dan efisien harus disusun agar perusahaan senantiasa melihat tingkat pencapaian tolok ukur yang ada dalam *Balanced Scorecard* dan menganalisis sebab akibat untuk menemukan akar permasalahan serta melakukan perbaikan yang diperlukan.
6. Dibutuhkan infrastruktur yang andal, khususnya sistem informasi dan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan *Balanced Scorecard*. Sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah yang mampu melihat perusahaan secara menyeluruh.
7. Adanya koordinasi yang baik antar fungsi, sehingga data-data yang diperlukan dalam pengukuran bisa dimanfaatkan secara optimal.

2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Munculnya ide pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* menimbulkan beberapa definisi yang beragam. Banyak para ahli yang mencoba mendefinisikan *Balanced Scorecard*

Pencetus *Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mencoba menggambarkan *Balanced Scorecard* dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy into Action* (1996:8) sebagai berikut:

“With Balanced Scorecard, Corporate executives can now measure how their business unit create value for current and future customers and how they must enhance internal capabilities and the investment in people, systems, and procedures necessary to improve future performances.

The Balanced Scorecard captures the critical value-creation activities created by skilled, motivated organizational participant. While retaining, via the financial perspective, an interest in short-term performance, The Balanced Scorecard clearly reveals the value drivers for superior long-term financial and competitive performance”

Sedangkan menurut Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Mark S. Young dan Robert S. Kaplan (1997:27) memberi definisi sebagai berikut:

“Balanced Scorecard is a measurement and management systems that views a business unit’s performance for four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth”.

Dari definisi di atas, dapat dirangkum bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dan penilaian prestasi yang mengukur kinerja unit usaha dari beberapa aspek yaitu aspek keuangan dan non-keuangan (operasional).

2.3.2 Karakteristik Utama Balanced Scorecard

Ada tiga karakteristik utama yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard*, yaitu:

- a. *Balanced Scorecard* menunjukkan serangkaian indikator yang menyediakan suatu pandangan yang lebih lengkap mengenai kinerja suatu perusahaan.
- b. Bentuknya singkat dan berhubungan dengan sistem informasi yang lebih lengkap.
- c. *Balanced Scorecard* membagi indikator-indikator pengukurannya ke dalam empat bagian, dimana masing-masing bagian perspektif yang jelas mengenai kinerja perusahaan yang secara keseluruhan berkaitan dengan visi dan strategi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem pengukuran yang menampung baik untuk tolok ukur finansial maupun operasional, yang

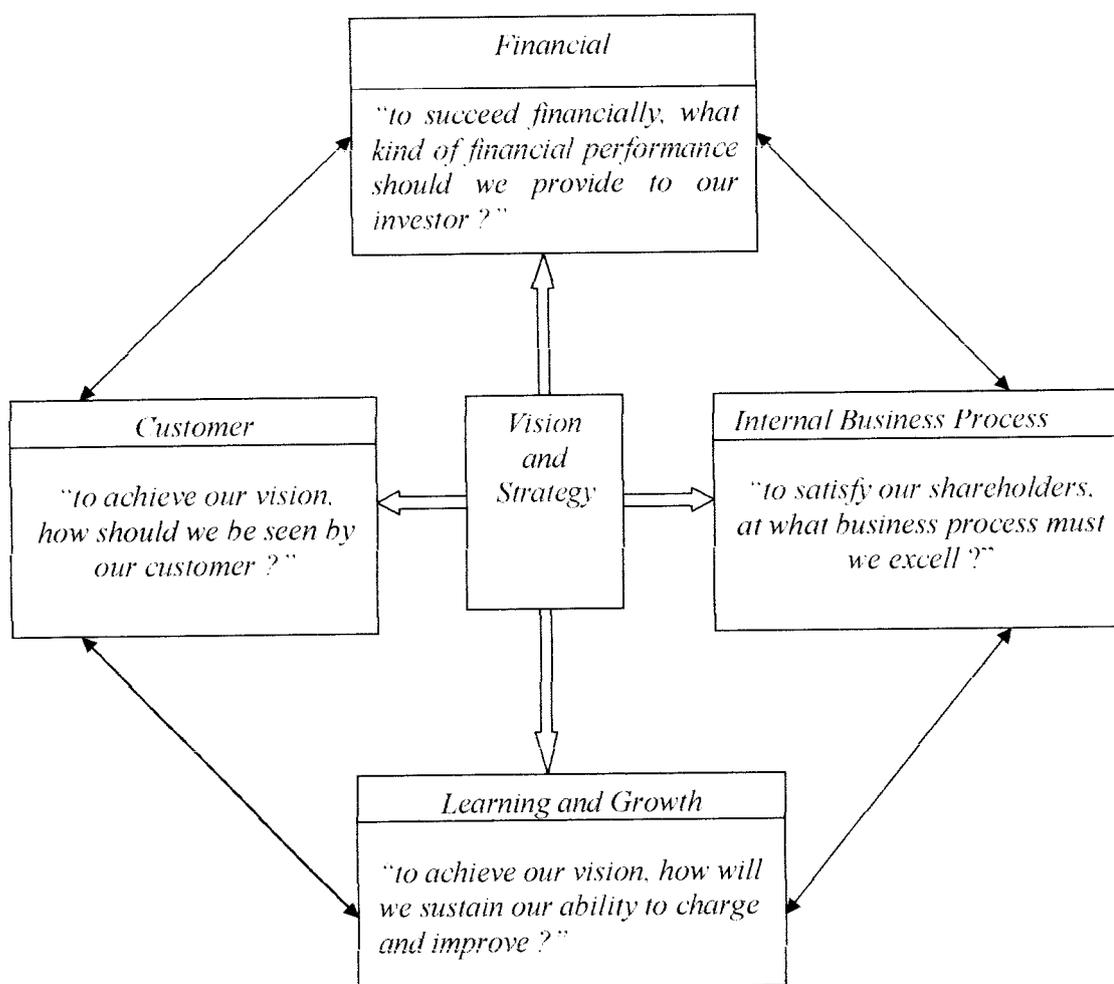
dianggap lebih representatif oleh penciptanya, Kaplan dan Norton. Tolok ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses internal dan aktivitas inovasi serta perbaikan organisasi.

Balanced Scorecard memberi kerangka kerja yang komprehensif bagi para eksekutif dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategik perusahaan dalam beberapa himpunan tolok ukur kinerja yang terkait secara logis satu sama lain. *Balanced Scorecard* tidak hanya menyajikan tolok ukur, tetapi merupakan sistem manajemen yang dimaksud untuk memotivasi perbaikan berkesinambungan terhadap bidang-bidang kritikal seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk, aktivitas, proses energi/biaya, dan sumber daya.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi suatu unit usaha.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

Gambar 2-1: Translating Vision and Strategy: Four Perspectives



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996), p.76

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000:9) melalui *Balanced Scorecard*, para eksekutif dapat menyoroti perusahaan dalam empat perspektif yang berbeda-beda, yang mana masing-masing perspektif dilengkapi dengan tolok ukur, karena *Balanced Scorecard* memang dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan berikut ini:

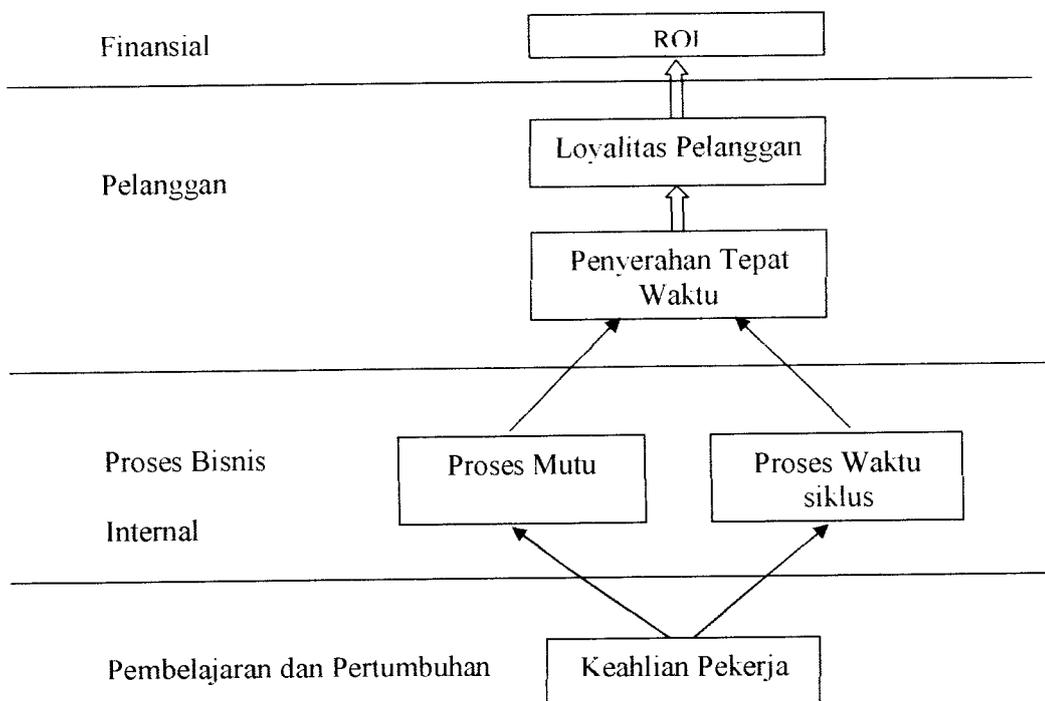
- 1) Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pemegang saham? (perspektif keuangan)

- 2) Untuk mewujudkan visi kita, apa yang harus kita perlihatkan kepada para pelanggan? (perspektif pelanggan)
- 3) Proses bisnis apa yang harus ditonjolkan/kita kuasai dengan baik? (perspektif proses bisnis internal)
- 4) Bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri? (pespektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Untuk mencapai kesuksesan secara keuangan, kepuasan atau loyalitas pelanggan harus dimaksimalkan terlebih dahulu. Analisa preferensi pelanggan mungkin mengungkapkan bahwa penyerahan barang yang tepat waktu dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Oleh sebab itu, usaha perusahaan untuk meningkatkan ketepatan waktu penyerahan barang diharapkan dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, menghasilkan kinerja finansial yang lebih tinggi juga. Dengan demikian, loyalitas pelanggan dan penyerahan barang yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*.

Apabila perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dikelola sebagaimana mestinya, maka maksimalisasi kesejahteraan para pemegang saham dalam jangka panjang akan terakomodasi dengan sendirinya, yaitu pada perspektif keuangan karena ketiga aktivitas operasional itu merupakan pemicu (*drivers*) yang akan menentukan kinerja di masa mendatang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* pada gambar berikut:

Gambar 2-2: Hubungan Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi," (2000:28)

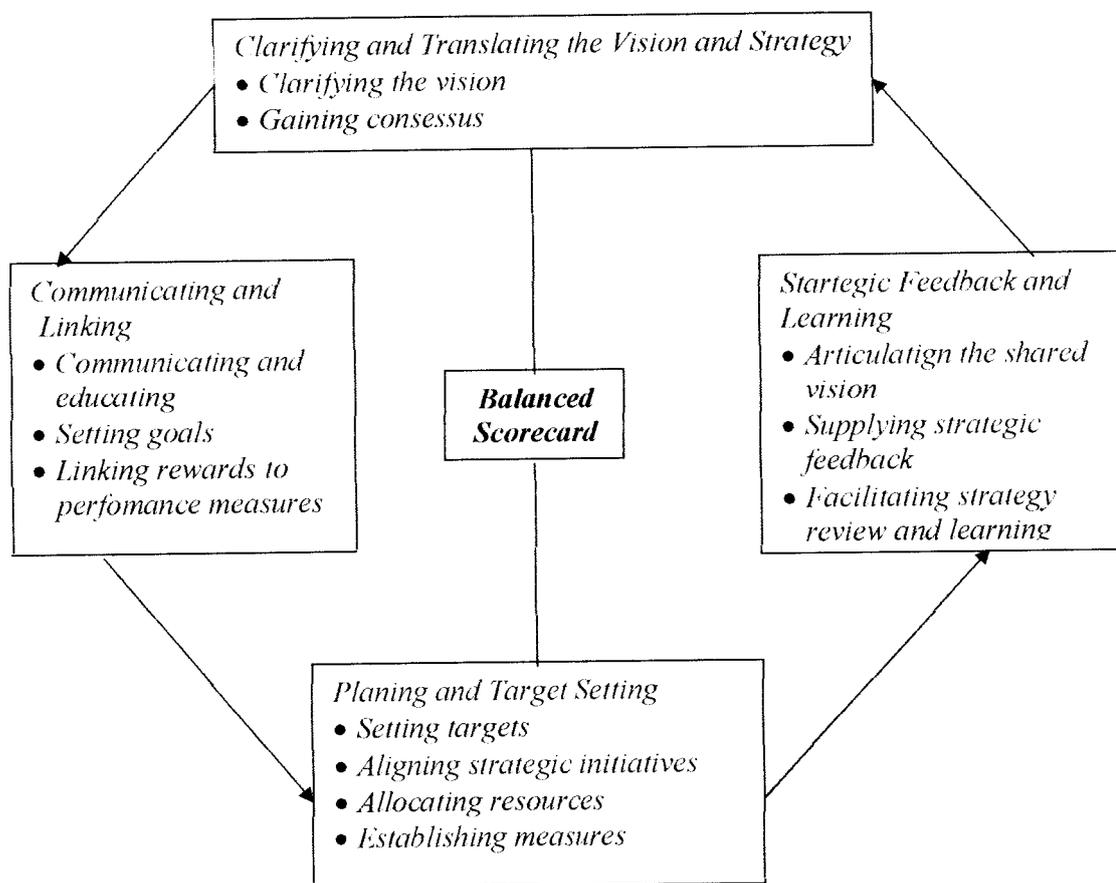
Oleh karenanya, *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik pula. *Balanced Scorecard* harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat di antara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *Balanced Scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

2.3.3 Kerangka Strategis *Balanced Scorecard*

Sebagai sarana komunikasi visi, misi, dan strategi, *Balanced Scorecard* memperlihatkan hubungan visi, misi, dan strategi pada tingkat manajemen puncak sampai level bawah perusahaan. Metode penilaian kinerja yang dikemukakan dalam *Balanced Scorecard* menyediakan sistem pengukuran kegiatan operasional, menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan yang lebih menyeluruh kedalam sistem pengukuran yang terintegrasi dalam kegiatan operasional sehari-hari.

Hal yang perlu digarisbawahi adalah bahwa setiap unit usaha memiliki karakter yang unik dan diukur secara tersendiri guna penerapan strategi yang paling tepat.

Gambar 2-3: Kerangka Strategis *Balanced Scorecard*



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February 1996), p.77

2.3.4 Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat penunjuk arah bagi para manajer untuk mencapai sukses dalam persaingan di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa mendatang.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka, suatu bahasa untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam terminologi operasional yang mudah dikomunikasikan kepada seluruh anggota perusahaan

tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Pengukuran keuangan dan non-keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh anggota perusahaan di semua lini. Pekerja di lini depan harus mengerti konsekuensi keuangan dari segala keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* digunakan lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

2.4 Komponen-komponen *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yang dirancang dengan baik mengkombinasikan antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kinerja masa depan perusahaan. Komponen-komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Tujuan keuangan biasanya dinyatakan dalam *profitabilitas*, misalnya *Return On Investment (ROI)*, laba operasi, pertumbuhan penjualan atau arus kas yang dihasilkan. Sehingga di dalam *Balanced Scorecard* masih mempertahankan pengukuran keuangan, dengan tujuan melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan.

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis karena juga sangat tergantung pada posisi perusahaan saat itu. Untuk menyederhanakan, tahap-tahap siklus hidup usaha dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu:

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Perusahaan yang ada pada tahap ini memiliki produk dan jasa yang potensial untuk berkembang. Oleh karenanya, pada tahap ini perusahaan akan cenderung mengerahkan berbagai sumberdaya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk mereka yang biasanya memiliki arus kas negatif dan tingkat pengembalian atas investasi yang rendah. Sasaran keuangan pada tahap ini menekankan pada tingkat pertumbuhan pendapatan (*revenue*) atau penjualan (*sales*) dari pasar yang telah ditargetkan.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar yang telah dimiliki. Investasi dan reinvestasi dilakukan untuk mengurangi hambatan dalam proses produksi dengan cara mengembangkan kapasitas produksi dan menyempurnakannya. Perusahaan tidak bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang, tetapi lebih menekankan pada besarnya penerimaan *cash flow* dan tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, maka sasaran keuangan dalam tahap ini menekankan pada kemampuan *profitabilitas* perusahaan.

Sasaran keuangan tampak dari tolok ukur yang digunakan yaitu *Return On Investment (ROI)*, pendapatan operasional (*operational income*).

c. Tahap Penuaian (*Harvest*)

Dalam kondisi ini, produk atau jasa telah mencapai titik jenuh sehingga investasi pada skala besar tidak diperlukan lagi kecuali tindakan-tindakan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas, bukan untuk ekspansi. Tujuan

perusahaan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk (*cash flow*).

Sasaran keuangan tampak dari tolok ukur yang digunakan yaitu besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan.

Pada setiap tahap siklus bisnis, *Balanced Scorecard* menyediakan beberapa alternatif pelaksanaan strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:51), yaitu:

1. Pertumbuhan Pendapatan dan Bauran (*Revenue Growth and Mix*)

Dengan strategi ini perusahaan akan mengembangkan produk atau jasa yang ditawarkan, menjual pada pelanggan dan pasar yang baru, mengubah komposisi penjualan atau mengubah harga dari produk atau jasa.

2. Pengurangan Biaya / Perbaikan Produktivitas (*Cost Reduction / Productivity Improvement*)

Tujuan strategi ini adalah menurunkan biaya langsung dari produk atau jasa, biaya tidak langsung dan berbagai sumber daya dengan unit bisnisnya.

3. Pemanfaatan Aktiva / Strategi Investasi (*Assets Utilization / Investment Strategy*)

Dengan strategi ini manajemen berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran usaha yang ada, mengarahkan usaha untuk memanfaatkan sumber daya yang menganggur, menggunakan sumber daya langka seefisien mungkin, atau menjual hartanya yang tidak memberikan pengembalian yang cukup.

2.4.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan yang menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting.

Perusahaan biasanya memiliki dua kelompok pengukuran untuk perspektif pelanggan, yaitu:

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan (*Core Measurement Group*)

Dalam kelompok ini terdapat lima tolok ukur yang merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, yaitu:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*)

Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lama.

c. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

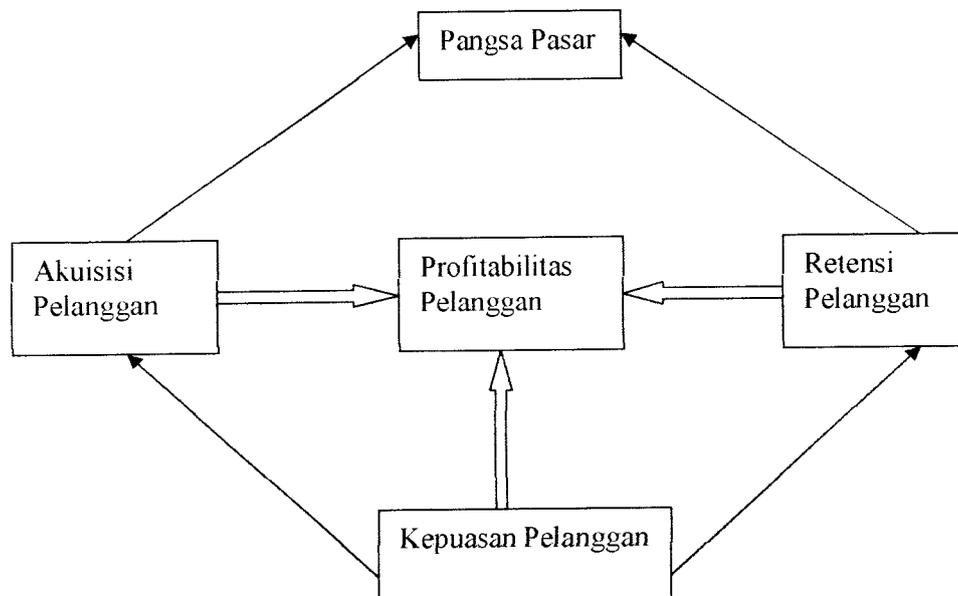
d. Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Mengukur seberapa jauh pelanggan puas terhadap layanan perusahaan.

e. Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Mengukur tingkat keuntungan perusahaan atas suatu segmen tertentu.

Gambar 2-4: Ukuran Utama Pelanggan



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi," (2000:60)

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proportion*)

Proporsi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Atribut tersebut dibagi dalam tiga kategori:

a. Atribut produk / jasa (*Product / service attributes*)

Atribut-atribut produk atau jasa meliputi fungsi, harga, kualitas dan waktu penyampaian. Preferensi konsumen bisa berbeda-beda, ada pelanggan yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga yang murah. Di lain pihak ada pelanggan yang mau membayar pada tingkat yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

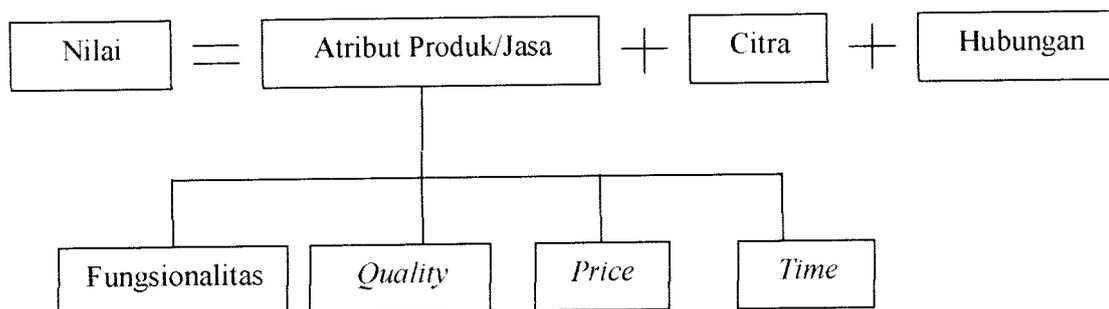
b. Hubungan dengan Pelanggan (*Customer Relationship*)

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk atau jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan.

Gambar 2-5: Generic Value Proportion Model



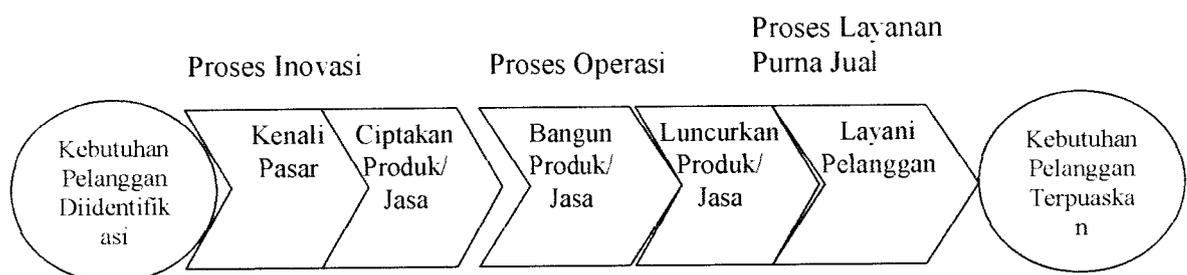
Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi," (2000:65)

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi proses internal yang ada di dalam perusahaan. Ada dua hal yang membedakan proses internal bisnis dalam pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pertama, pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang, sebaliknya pendekatan *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi-strategi perusahaan meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Perbedaan kedua, dalam pendekatan tradisional sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa yang diproduksinya ke pelanggan, sedangkan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* proses inovasi dimasukkan dalam sudut pandang proses internal bisnis.

Menurut *Balanced Scorecard*, perspektif proses bisnis internal dilakukan melalui analisis rantai nilai (*value chain analysis*), seperti gambar di bawah ini:

Gambar 2-6: Generic Value Chain Model



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi," (2000:84)

Dalam model analisis rantai nilai, terdapat tiga proses utama:

a. Siklus Inovasi (*Innovation Cycle*)

Proses ini dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar, serta menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian penelitian dan pengembangan (*research & development*). Bila perusahaan tidak mengidentifikasi kebutuhan perusahaan, sekalipun dapat menghasilkan produk yang sempurna dan canggih, maka akan mengakibatkan kegagalan pada produk tersebut. Oleh karenanya perlu diperhatikan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan di pasar. Tolok ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan.

b. Siklus Operasi (*Operation Cycle*)

Proses operasi mencerminkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari penerimaan order pembelian dari pelanggan sampai pada pengiriman produk atau jasa kepada pelanggan. Dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran-pengukuran seperti waktu respons, kualitas dan biaya, dapat dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal bagian operasi, ditambah dengan pengukuran fleksibilitas dan karakteristik spesifik dari

produk atau jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan (misalnya ketepatan, ukuran, kecepatan, kejelasan, atau konsumsi energi).

c. Layanan Purna Jual (*Post-Sale Service Cycle*)

Kegiatan layanan purna jual mencakup garansi dan aktivitas perbaikan, penanganan atas barang rusak dan dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran dari pelanggan. Perusahaan berusaha memenuhi keinginan pelanggan dalam hal layanan purna jual yang berkualitas tinggi. Pengukuran yang digunakan adalah sama dengan yang digunakan untuk kegiatan operasi yaitu waktu, kualitas dan biaya.

2.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan prasarana untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Sumber daya yang tidak kompeten, sistem yang kurang baik dan prosedur yang tidak tepat akan menyebabkan kegagalan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk itu perusahaan perlu melakukan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan dengan melakukan investasi dalam bentuk pemberian pelatihan bagi karyawan, peningkatan kemampuan sistem dan teknologi informasi, menjalankan prosedur dengan semestinya dan melakukan perbaikan rutinitas.

Ada tiga hal yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Kemampuan Karyawan

Tenaga kerja pada perusahaan dituntut untuk dapat berfikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh karena itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Pengukuran atas karyawan memiliki pengukuran inti, yaitu: kepuasan karyawan, kesetiaan karyawan dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan dianggap sebagai penentu dari kedua pengukuran yang berikutnya.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik.

c. Motivasi, Pemberdayaan, Keserasian

Karyawan sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberi kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Sehingga diperlukan faktor ketiga yang memfokuskan pada iklim organisasi untuk mendukung motivasi dan inisiatif karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Sejarah dan perkembangan Rumah Sakit Selaguri Padang

Rumah Sakit Selaguri dimulai dari sebuah Klinik THT, yang sangat sederhana di Jl. Jend. A. Yani No 26 Padang atas prakarsa dari Dr. H.M. Zein Zainuddin, Sp.THT, untuk melayani klien yang mengalami gangguan penyakit THT. Bulan Juni 1983, didirikanlah YAYASAN A. YANI, yang bertujuan untuk menaungi kegiatan RUMAH SAKIT KHUSUS T.H.T.

Guna memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat akan layanan kesehatan yang kian meningkat, baik jumlah dan jenisnya, maka pada tahun 1986 Dr. H.M. Zein Zainuddin selaku pemilik Rumah Sakit khusus THT merasa tiba saatnya untuk ikut berpartisipasi pada Pelita V, dengan melakukan peletakkan batu pertama pengembangan dan pembangunan Rumah Sakit Selaguri di Jl. Jend. A. Yani No. 26 Padang diatas tanah seluas 755 m². Seiring dengan rencana pengembangan Rumah Sakit Khusus THT menjadi Rumah Sakit Umum, pada bulan April 1986 dirubahlah nama YAYASAN A. YANI menjadi YAYASAN SELAGURI.

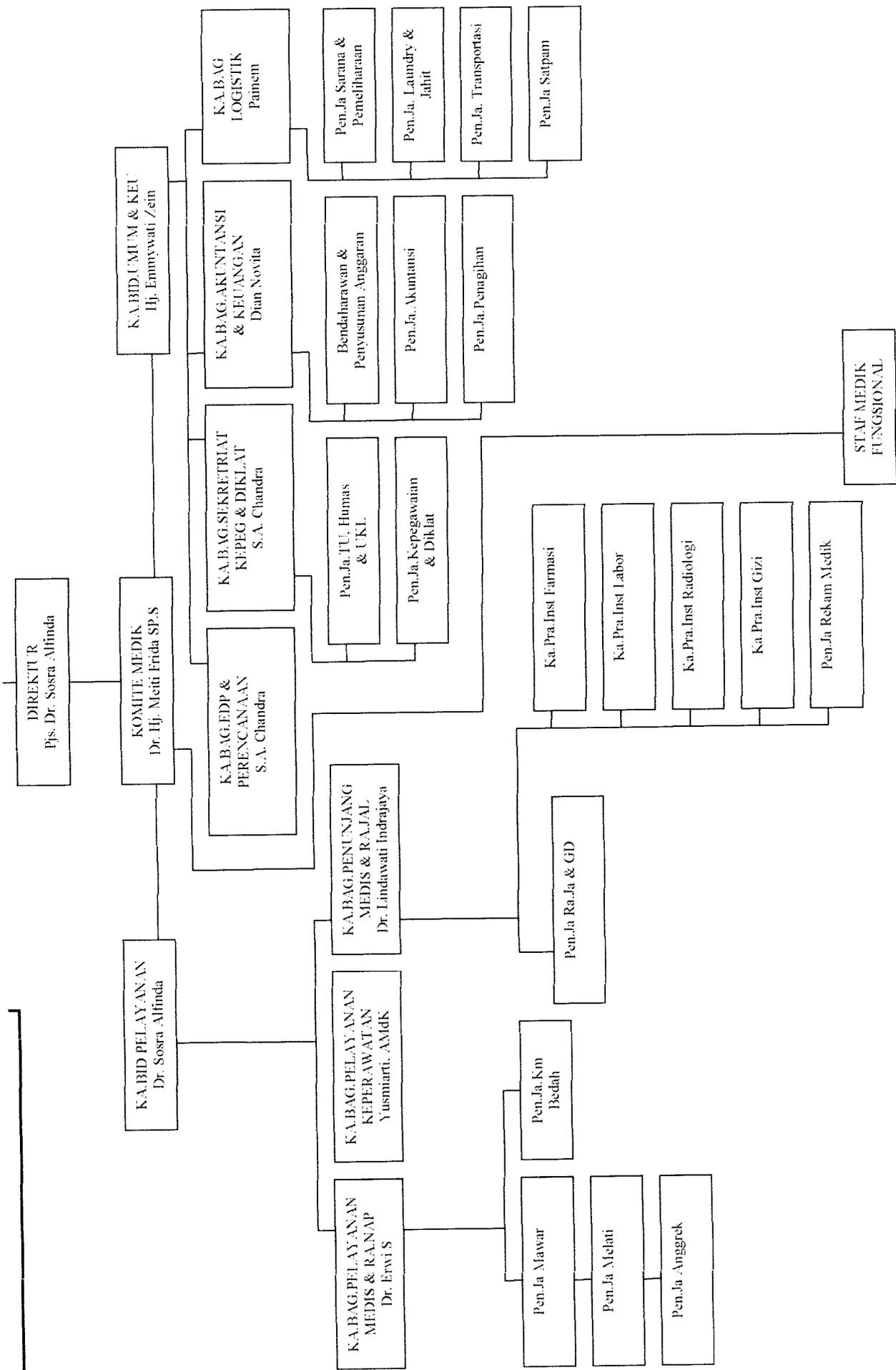
Luas lahan yang digunakan oleh Rumah Sakit Selaguri secara keseluruhan adalah 1455 m². Dari lahan tersebut telah dimanfaatkan untuk bangunan Rumah Sakit Selaguri seluas 800 m², ruang terbuka / hijau 100 m². dan areal parkir seluas 250 m². Disamping pembangunan fisik.

Rumah Sakit Selaguri juga berusaha untuk melengkapi pengadaan peralatan kedokteran yang semakin canggih untuk keperluan diagnostik, perawatan dan pengobatan serta ketenagaan guna memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi dengan senantiasa memperhatikan etika universal profesi kedokteran dan perawatan serta etika moral biomedis yang berlaku di Rumah Sakit Selaguri.

3.2 Organisasi Intern Rumah Sakit Selaguri Padang

Struktur Organisasi

Organisasi Rumah Sakit Selaguri Padang pada dasarnya terdiri atas tenaga medis (dokter, bidan, perawat, apoteker, ahli gizi, analis kesehatan, *radiographer*, rekam medik) dan tenaga non medis (administrasi, kebersihan, *laundry*, dapur, kamar jahit, sopir, keamanan). Struktur Organisasi Rumah Sakit Selaguri Padang. Laporan kepengurusan periode 2000-2004 dapat dilihat pada bagan berikut



3.3 Falsafah, Visi, Misi, Tujuan, Fungsi, Kebijakan, Motto

1. Falsafah

Kami berkeyakinan bahwa memberikan pelayanan yang bermutu yang diarahkan pada keinginan yang luhur dan pembangunan manusia seutuhnya tanpa meninggalkan fungsi sosialnya berdasarkan PANCASILA dan UUD 1945, oleh karena itu semua karyawan harus berusaha untuk mempersiapkan dirinya sesuai dengan IPTEK dan Globalisasi dibidang kesehatan.

2. Visi

Terciptanya jaminan mutu pelayanan berkesinambungan sesuai dengan perkembangan IPTEK dan Globalisasi bidang kesehatan serta terjangkau oleh semua lapisan masyarakat.

3. Misi

Meningkatnya dan mempertahankan mutu pelayanan yang mengacu pada standar pelayanan yang selalu berkembang sesuai dengan kemajuan di bidang IPTEK dan Globalisasi tanpa melupakan kondisi masyarakat

4. Tujuan

Meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat melalui pelayanan yang efektif dan efisien serta dapat memberikan rasa kepuasan bagi masyarakat, pasien seluruh karyawan.

5. Fungsi

- a. Melaksanakan usaha pelayanan medik paripurna
- b. Melaksanakan usaha pencegahan penyakit dan upaya pemulihan kesehatan
- c. Menyelenggarakan sistem rujukan

6. Kebijakan

- a. Pimpinan bertanggung jawab tercapainya Visi dan Misi Rumah Sakit
- b. Pimpinan bertanggung jawab bahwa hak klien dilindungi dan kebutuhannya terpenuhi
- c. Mempunyai sistem yang mengatur Hak dan Kewajiban klien
- d. Mempunyai sistem Identifikasi klien termasuk bayi

7. Motto

“SENYUM YANG SIMPATIK dan PELAYANAN YANG RAMAH
ADALAH LANGKAH AWAL DARI PENYEMBUHAN”

3.4 Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Selaguri Padang

Data Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Selaguri Padang dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 3-1 : DATA DOKTER AHLI

No.	BIDANG	JUMLAH
1.	SPESIALIS BEDAH : 1. BEDAH UMUM 2. BEDAH TULANG 3. BEDAH SALURAN PENCERNAAN 4. BEDAH SALURAN KENCING 5. BEDAH SYARAF 6. BEDAH THORAX 7. BEDAH TUMOR	1 ORANG 1 ORANG 1 ORANG 1 ORANG 1 ORANG 1 ORANG 1 ORANG
2.	SPESIALIS PENYAKIT DALAM	5 ORANG
3.	SPESIALIS OBSTETRI & GINECOLOGIE	3 ORANG
4.	SPESIALIS T.H.T KEPALA DAN LEHER	2 ORANG
5.	SPESIALIS PENYAKIT MATA	1 ORANG
6.	SPESIALIS PENYAKIT ANAK	2 ORANG
7.	SPESIALIS PENYAKIT JANTUNG	1 ORANG
8.	SPESIALIS RADIOLOGIE	2 ORANG
9.	SPESIALIS ANESTESI	2 ORANG
10.	SPESIALIS PENYAKIT PARU	1 ORANG
11.	SPESIALIS PENYAKIT SYARAF	1 ORANG
12.	SPESIALIS PENYAKIT KULIT DAN KELAMIN	1 ORANG

Sumber: Rumah Sakit Selaguri Padang

Tabel 3-2 : DATA KEPEGAWAIAN

No.	BIDANG	JUMLAH	KETERANGAN
1.	MEDIK	5 ORANG	DOKTER UMUM
2.	PARAMEDIK :		
	1. KEPERAWATAN	54 ORANG	KEPERAWATAN
	2. BIDAN	4 ORANG	KEPERAWATAN
	3. ASISTEN APHOTEKER	6 ORANG	UNIT FARMASI
	4. ANALIS KESEHATAN	4 ORANG	LABORATORIUM
	5. RADIOGRAFER	1 ORANG	RADIOLOGIE
	6. AHLI MADYA GIZI	1 ORANG	UNIT GIZI
	7. REKAM MEDIK	1 ORANG	UNIT REKAM MEDIK
3.	NON MEDIK :		
	1. ADMINISTRASI	10 ORANG	ADMINISTRASI UMUM
	2. KEBERSIHAN LINGKUNGAN	5 ORANG	KEBERSIHAN
	3. KAMAR CUCI	3 ORANG	KAMAR CUCI
	4. DAPUR	12 ORANG	UNIT GIZI
	5. KAMAR JAHIT	1 ORANG	KAMAR JAHIT
	6. TRANSPORTASI	3 ORANG	SOPIR
	7. KEAMANAN	2 ORANG	KEAMANAN

Sumber: Rumah Sakit Selaguri Padang

3.5 Jenis Pelayanan di Rumah Sakit Selaguri Padang

Rumah Sakit Selaguri Padang sebagaimana Rumah Sakit lain yang ada, selalu berusaha untuk dapat memberikan pelayanan yang lengkap dan optimal kepada para pasiennya. Adapun jenis pelayanan yang disediakan oleh Rumah Sakit Selaguri Padang meliputi :

1. Pelayanan gawat darurat

Pelayanan ini ditunjang oleh

- a. Dokter jaga
- b. Para Medis
- c. Sarana Diagnostik
 1. Elektro medik
 2. Laboratorium klinik
 3. Radiologi
 4. Kamar bedah
 5. Ambulance

2. Pelayanan rawat jalan, meliputi :

- a. Poliklinik Umum
- b. Poliklinik Gigi
- c. Poliklinik Spesialis

Yaitu : Penyakit Dalam, Penyakit THT, Kebidanan dan kandungan, Mata, Jantung dan Pembuluh Darah, Syaraf dan Paru

3. Pelayanan Rawat Inap, meliputi
 - a. Penyakit non bedah
Penyakit dalam, penyakit anak, kebidanan dan kandungan, mata, jantung dan pembuluh darah, saraf, dan paru
 - b. Penyakit bedah
Bedah umum, tulang, ginjal – saluran kencing, hati – saluran cerna, saraf, tumor, THT, mata dan bedah mulut
4. Pelayanan farmasi Rumah Sakit
5. Pelayanan kamar bedah
6. Pelayanan kamar bersalin
7. Pelayanan penunjang medis
 - a. Pelayanan laboratorium
 - b. Pelayanan Radiologi, USG
 - c. Pelayanan EKG
 - d. Pelayanan Audiometri
 - e. Pelayanan Konsultasi Gizi
 - f. Pelayanan Ambulance (Gawat Darurat)
8. Pelayanan Medical Check Up
 - a. Basic Medical Check Up
 - b. Comprehensive Medical Check Up

3.6. Komponen Biaya Rumah Sakit Selaguri Padang

Untuk besarnya tarif pelayanan rumah sakit, pihak manajemen membagi dua golongan besar yaitu tarif pasien mondok dan tarif pasien rawat jalan. Daftar rincian masing-masing tarif tersebut dapat dilihat pada tabel.

**Tabel 3-3 : TARIF RAWAT JALAN
RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG**

No.	Jenis Pelayanan	Tarif
1.	POLIKLINIK UMUM Karcis = Pendaftaran + Pemeriksaan + R/ Klien Baru Klien Lama Kwitansi Tindakan / Perasat (terlampir) Klien Baru Klien Lama	 Rp. 10.000 Rp. 8.000 Rp. 10.000 + tindakan Rp. 8.000 + tindakan
2.	UNIT GAWAT DARURAT Karcis = Pendaftaran + Pemeriksaan + R/ Klien Baru dan Klien Lama Kwitansi + Tindakan / Perasat (terlampir) Klien Baru dan Klien Lama	 Rp. 15.000 Rp. 15.000 + tindakan
3.	KLINIK GIGI Karcis = Pendaftaran + Pemeriksaan + R/ Klien Baru Klien Lama Tindakan : Pencabutan : ✓ Gigi tetap @ 1 gigi ✓ Gigi tetap + komplikasi @ 1 gigi ✓ Gigi susu / persistensi @ 1 gigi	 Rp. 10.000 Rp. 8.000 Rp. 50.000 Rp. 75.000 Rp. 40.000

	Penambalan : ✓ Amalgam @ 1 gigi Rp. 40.000 ✓ Fuji @ 1 gigi Rp. 50.000 ✓ Sementara tanpa perawatan syaraf gigi @ 1 gigi Rp. 30.000 ✓ Polis tambalan @ 1 gigi ✓ Sinar @ 1 gigi Rp. 10.000 Perawatan Pulpa : Rp. 80.000 ✓ Arsen + Tambalan sementara ✓ Cress + Tambalan sementara Rp. 30.000 Pembersihan karang gigi @ 1 rahang / scalling Rp. 40.000 Ginggival Currettage Rp. 50.000 Insisi abses Rp. 60.000	
4.	KONSULTASI GIZI : AHLI MADYA GIZI	Rp. 20.000
5.	KLINIK KEBIDANAN	
	Pasang IUD	Rp. 50.000
	Kontrol IUD	Rp. 20.000
	Buka IUD	Rp. 50.000
	Suntikan KB	Rp. 15.000

**Tabel 3-4 : TARIF RUANG PERAWATAN (RAWAT INAP)
RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG**

KELAS	RUANGAN	JUMLAH T.T	TARIF / HARI	FASILITAS
UTAMA PLUS	MAWAR	1	Rp. 275.000	<ul style="list-style-type: none"> • AC • TV • Lemari Es • Telepon • Dispenser • Extra Bed • Water heater
UTAMA	MAWAR	1	Rp. 250.000	<ul style="list-style-type: none"> • AC • TV • Lemari Es • Telepon • Dispenser • Extra Bed
UTAMA	ANGGREK	1	Rp. 225.000	<ul style="list-style-type: none"> • AC • TV • Telepon • Dispenser • Extra Bed
I	MAWAR MELATI ANGGREK	1	Rp. 160.000 Rp. 175.000 Rp. 160.000	<ul style="list-style-type: none"> • AC • TV • Telepon • Dispenser • Extra Bed
II	MAWAR MELATI ANGGREK	2	Rp. 100.000	<ul style="list-style-type: none"> • Fan
III	MAWAR MELATI ANGGREK	5 3 5	Rp. 75.000	<ul style="list-style-type: none"> • Fan
BAYI	MELATI	BOX	RP. 40.000	
INCUBATOR	MELATI	BOX	Rp. 60.000	

3.7. Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Rumah Sakit Selaguri Padang

a. Kinerja Keuangan

Untuk melihat kondisi kinerja keuangan rumah sakit, setiap tahunnya pihak bagian keuangan menyusun laporan aktivitas. Laporan aktivitas tersebut digunakan sebagai laporan tahunan pada saat Rapat Tahunan yang dihadiri pemilik yayasan dan pihak manajemen. Dengan laporan aktivitas tersebut maka pihak yayasan dapat menilai prestasi yang telah dicapai rumah sakit yaitu dari ukuran keuangan.

b. Kinerja Non Keuangan

1. *Customer*

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja pelanggan secara keseluruhan pada Rumah Sakit Selaguri Padang adalah jumlah *customer* yang ada dari tahun ke tahun pada setiap instalasi yang ada di lingkungan rumah sakit

2. Proses Bisnis Internal

Penggunaan instalasi-insatalasi dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki rumah sakit harus lebih diperhatikan. Dengan selalu memperhatikan kondisi fisik ruang inap maka diharapkan tingkat kepuasan pasien akan meningkat.

3. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Bentuk kegiatan untuk meningkatkan produktifitas dan keahlian di lingkungan Rumah Sakit Selaguri Padang adalah melakukan dan mengikuti berbagai macam pembinaan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan individu karyawannya

3.8 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua macam data, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diambil dan dicatat pertama kali oleh peneliti. Data – data yang diperlukan antara lain :

- a. Data-data laporan keuangan, yaitu melihat sumber data yang berasal dari Laporan posisi keuangan dan Laporan aktivitas Rumah Sakit Selaguri Padang. Pengukuran dilakukan dengan meneliti aspek-aspek seperti *Return on investment* (ROI), Analisis rasio keuangan (solvabilitas, rentabilitas, likuiditas dan aktivitas), serta persentase peningkatan (penurunan) pendapatan usaha dari instalasi-instalasi yang ada di Rumah Sakit Selaguri Padang.
- b. Data-data lain, seperti persentase jumlah pelanggan dan karyawan yang ada, biaya penggunaan jasa Rumah Sakit, tingkat penggunaan

tempat tidur petahun, tingkat rawat inap pasien petahun, perbandingan biaya administrasi terhadap jumlah karyawan yang ada, serta data yang menunjukkan aktivitas dalam rangka memenuhi aspek pertumbuhan dan pembelajaran, seperti biaya pelatihan terhadap jumlah karyawan serta persentase peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan terhadap jumlah keseluruhan karyawan yang ada di Rumah Sakit Selaguri Padang.

Untuk mendapatkan data-data ini peneliti menggunakan dua macam metode/teknik, yaitu :

- a) Metode observasi, yaitu peneliti melakukan pengambilan data secara langsung dengan mencatat keadaan subyek/obyek yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan secara langsung oleh peneliti. Misalnya melakukan wawancara dengan pihak Rumah Sakit Selaguri guna mendapatkan data yang lengkap mengenai sejarah perusahaan, visi, misi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kegiatan organisasi secara keseluruhan.
- b) Metode Angket, yaitu peneliti menyebarkan angket yang berisikan beberapa butir pertanyaan yang akan diisi oleh responden. Daftar pertanyaan ini berisikan pertanyaan yang berkaitan dengan pelayanan Rumah Sakit dan kepuasan konsumen (Pasien).

2. Data Sekunder

Yaitu data yang berasal dari sejumlah literatur yang sudah ada, seperti buku-buku perpustakaan, keterangan-keterangan atau publikasi lain yang ada kaitannya dengan topik yang sedang diteliti.

3.9 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif, mengevaluasi dengan cara membandingkan antara sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan dengan penilaian kinerja yang sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* melalui tahapan-tahapan berikut:

1. Mempelajari dan mengamati kondisi Rumah Sakit Selaguri Padang dengan mengidentifikasi visi, misi, kebijakan strategis dan pedoman operasional yang diterapkan Rumah Sakit Selaguri Padang yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
2. Mengidentifikasi ukuran kinerja yang digunakan pada Rumah Sakit Selaguri Padang yang sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* dalam empat perspektif ; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, serta melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan seluruh elemen *Balanced Scorecard*.
 - a. Perspektif keuangan, mengevaluasi apakah ukuran-ukuran keuangan yang ada dapat menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya dari sisi keuangan. Analisis dapat

dilakukan dengan melihat sumber data yang berasal dari Laporan keuangan rumah sakit. Pengukuran dinilai dengan meneliti aspek-aspek seperti ROI, Analisis rasio keuangan (solvabilitas, rentabilitas, likuiditas, aktivitas), serta persentase peningkatan (penurunan) pendapatan usaha dari instalasi-instalasi rumah sakit.

- b. Perspektif pelanggan, mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan dapat menerjemahkan visi yang ada ke dalam alat ukur yang spesifik yang menempatkan pelanggan ke dalam posisi yang penting dalam perusahaan. Analisis dilakukan dengan menggunakan indikator persentase pelanggan dan karyawan, Biaya perpelanggan dan angket kepuasan pelanggan. Aspek yang dapat diukur adalah peningkatan kualitas pelayanan pada setiap instalasi medis dan non medis yang ada.
- c. Perspektif proses bisnis internal, mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan dapat menggambarkan proses bisnis internal perusahaan yang mampu memberikan kepuasan pada konsumennya melalui rangkaian aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan atau jasa bagi *customer*, dalam rangka proses perbaikan dan perolehan suatu efisiensi, yang meliputi proses operasi, proses inovasi dan proses layanan setelahnya (pasca). Analisis dapat dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator yang ada di rumah

sakit misalnya tingkat penggunaan tempat tidur pertahun, tingkat rawat inap pasien pertahun, dan jarak tempat tidur kosong sampai terpakai, serta perbandingan biaya administrasi terhadap jumlah karyawan yang ada.

- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan dapat membuat perusahaan tetap memiliki kemampuan untuk merubah dan memperbaiki apa yang telah ada sehingga mampu menyediakan nilai tambah bagi konsumen melalui proses pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis dilakukan dengan melihat aktivitas dalam rangka memenuhi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, misalnya perbandingan biaya pelatihan (diklat) terhadap jumlah karyawan dan persentase peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan (diklat) terhadap jumlah keseluruhan karyawan.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Pengukuran dan Penerapan Kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang ke dalam Metode *Balance Scorecard*

Berdasarkan teori-teori yang ada pada *Balanced Scorecard System*, penyusun akan mencoba mengaplikasikan pengukuran kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Untuk dapat mengaplikasikan konsep *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu penyusun akan menentukan ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja sasaran strategik yang diterapkan pada Rumah Sakit Selaguri Padang. Ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja ini disajikan dalam gambar 4.1. Ukuran hasil (*outcome measure*) digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Dalam gambar 4.1, sasaran strategik “*shareholder equity*” dalam perspektif keuangan terdiri dari (1) peningkatan laba, (2) pertumbuhan pendapatan, dan (3) efisiensi biaya. Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik “peningkatan laba” ditunjukkan dengan peningkatan laba usaha. Ukuran hasil ini dipicu oleh pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya. Jika perusahaan dapat meningkatkan pendapatan usahanya, dan dapat meningkatkan efisiensi biaya, maka diharapkan akan terjadi peningkatan laba.

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik “pertumbuhan pendapatan” ditunjukkan dengan ukuran pertumbuhan pendapatan, ukuran hasil ini dipicu oleh “bauran pendapatan” (*revenue mix*). Jika perusahaan dapat mendapatkan

kombinasi optimum pendapatan dari berbagai golongan *customers*, maka diharapkan akan terjadi pertumbuhan pendapatan penjualan.

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik "efisiensi biaya" ditunjukkan dengan ukuran efisiensi, ukuran hasil ini dipicu oleh "peningkatan *cycle effectiveness*." Jika perusahaan dapat meningkatkan *cycle effectiveness* dalam proses yang digunakan untuk menyediakan produk dan jasa bagi *customers*, maka perusahaan diharapkan dapat menikmati penurunan biaya dalam jumlah yang signifikan.

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik "meningkatkan kepercayaan *customer*" ditunjukkan dengan ukuran prosentase pendapatan dari *customer baru*, ukuran hasil ini dipicu oleh "bertambahnya *customer baru*." Jika jumlah *customer baru* meningkat, kondisi ini mengindikasikan bahwa kepercayaan *customers* terhadap produk dan jasa perusahaan adalah meningkat.

Sasaran strategik "kecepatan layanan" ditunjukkan pada ukuran hasil "*throughput time* (waktu yang diperlukan untuk setiap jenis layanan yang disediakan kepada *customers*). *Throughput time* ini terdiri dari *processing time*, *inspection time*, *waiting time*, dan *moving time*. Dari empat komponen *throughput time* tersebut, hanya *processing time* yang merupakan *value-added time* bagi *customer*. Jadi, ukuran pemicu kinerja memacu pencapaian sasaran "kecepatan layanan" adalah berkurangnya *non-value-added time*.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategik "kepuasan pelanggan" diukur dengan menggunakan ukuran hasil "prosentase kepuasan pasien", dimana besar kecilnya prosentase kepuasan *customer* merupakan indikator

keberhasilan dalam rangka pembangunan hubungan yang berkualitas antara perusahaan dengan *customer*.

Pencapaian sasaran strategik “meningkatnya proses layanan kepada *customer*” diukur dengan menggunakan ukuran hasil “*Bed Occupancy Rate (BOR)*, *Bed Turn Over (BTO)*, *Turn Over Interval (TOI)*, *AVLOS (Average Length or Stay)*, dan “*Gross Death Rate (GDR)*”

Sasaran strategik “terintegrasikannya proses layanan kepada *customer*” diukur dengan menggunakan ukuran hasil “*respond time*” yaitu kecepatan perusahaan dalam memberikan respon atas permintaan jasa dari *customer*. Sebagai ukuran pemicu kinerja digunakan *cycle effectiveness* yang dihitung dengan formula *processing time* dibagi dengan *throughput time*. Semakin mendekati 100% proses yang digunakan untuk menyediakan jasa bagi *customer*, akan menjadikan *respond time* semakin pendek.

Sasaran strategik “meningkatnya produktifitas karyawan,” diukur keberhasilan pencapaiannya dengan jumlah personel yang dididik dan dilatih. Semakin besar jumlah karyawan yang diikutkan dalam program pelatihan dan pembinaan menjadi pemicu bagi proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategik “meningkatnya komitmen personel,” diukur dengan ukuran hasil “kepuasan personel”. Sebagai pemacu kinerja digunakan ukuran “survei kepuasan personel/karyawan.”

**Gambar 4-1 : Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja
Setiap Sasaran Strategik**

Ukuran Strategik		
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicators</i>)
Shareholder Value		
S1 Peningkatan Laba	<i>Net Profit Margin</i>	Pertumbuhan Pendapatan dan Efisiensi biaya
S2 Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan	<i>Revenue Mix</i>
S3 Efisiensi Biaya	Efisiensi	<i>Cycle effectiveness</i>
Firm Equity		
F1 Meningkatkan Kepercayaan Customer	Jumlah Customer Baru	Bertambahnya Customer Baru
F2 Kecepatan Layanan	Throughput time	Berkurangnya Nonvalue-added time
F3 Kepuasan Pelanggan	Ukuran Persentase Kepuasan Pasien	Survei kepuasan Pelanggan
Organizational Capital		
O1 Meningkatkan Proses Layanan Kepada Customer	BOR BTO TOI AVLOS GDR	Meningkatnya BOR Meningkatnya BTO Menurunnya TOI Meningkatnya AVLOS Berkurangnya GDR
O3 Terintegrasikannya Proses Layanan Kepada Customer	<i>Respond Time</i>	<i>Cycle Effectiveness</i>
Human Capital		
H1 Meningkatnya Produktifitas Karyawan	Peningkatan Produktivitas dan Keahlian Karyawan	Daftar Pembinaan dan Pelatihan Karyawan
H2 Meningkatnya Komitmen Personel	Kepuasan Personel	Survei kepuasan personel

4.1.1 Penerjemahan Misi ke Dalam Strategi Rumah Sakit

Misi Rumah Sakit Selaguri Padang adalah :

Meningkatkan dan mempertahankan mutu pelayanan yang mengacu pada standar pelayanan yang selalu berkembang sesuai dengan kemajuan di bidang IPTEK dan Globalisasi tanpa melupakan kondisi masyarakat

Berdasarkan Misi tersebut, Rumah Sakit Selaguri Padang mempunyai orientasi pada tercapainya kepuasan pasien, karyawan, dan lingkungan sekitar. Rumah Sakit Selaguri Padang sebagai suatu institusi penyedia pelayanan kesehatan yang berkualitas, dapat dilihat dengan bagaimana rumah sakit memberikan pelayanan yang akurat terhadap penyakit yang diderita pasien melalui keakuratan diagnose suatu penyakit, kecepatan dan ketepatan pelayanan, serta kenyamanan yang diperoleh oleh pasien dalam rumah sakit. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan kepada *customer* dari waktu ke waktu senantiasa harus menjadi tekad dari kebijaksanaan manajemen rumah sakit untuk mewujudkan misi rumah sakit.

Peningkatan profesionalisme sumber daya manusia di bidang IPTEK dan globalisasi, misi ini dapat dicapai dengan memberikan suatu pelatihan dalam rangka peningkatan keahlian karyawan, oleh karenanya, pihak manajemen rumah sakit harus memberikan kesempatan pelatihan yang berkala bagi semua karyawannya baik yang diadakan oleh internal rumah sakit maupun oleh lembaga-lembaga di luar rumah sakit.

Ada dua strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi organisasi, yaitu : *defferentiation* dan *low-cost strategy*. Kedua strategi tersebut diterjemahkan melalui perspektif keuangan ke dalam tiga sasaran strategi : pertumbuhan pendapatan, efisiensi biaya, yang akhirnya akan

mengakibatkan peningkatan laba usaha. Sasaran strategi “pertumbuhan pendapatan” akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategi dalam perspektif pelanggan : “meningkatkan kepercayaan *customer*”. Asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategi ini adalah jika kepercayaan *customer* atas jasa yang dihasilkan oleh perusahaan meningkat, *customer* akan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa perusahaan, sehingga diharapkan akan menambah *customer* baru. Meningkatnya jumlah *repeat buyers* dan *customer* baru diharapkan akan menyebabkan pertumbuhan pendapatan pada perspektif keuangan.

Defferentiation strategy diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik “meningkatnya kepercayaan *customer*” dalam perspektif pelanggan. Asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “meningkatnya kepercayaan *customer*” ini adalah jika sasaran strategik ini dapat diwujudkan, maka jasa yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi *distinct* (beda) dari persaingan, sehingga jasa yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi pilihan *customer*. Sebagai akibatnya, pendapatan usaha diharapkan meningkat.

Low-cost strategi diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik “kepuasan pelanggan” dalam perspektif *customer*. Asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “kepuasan pelanggan” adalah jika sasaran strategik ini dapat diwujudkan, maka *customer* akan menjadi setia sebagai pemakai jasa perusahaan, sehingga pendapatan penjualan diharapkan akan meningkat.

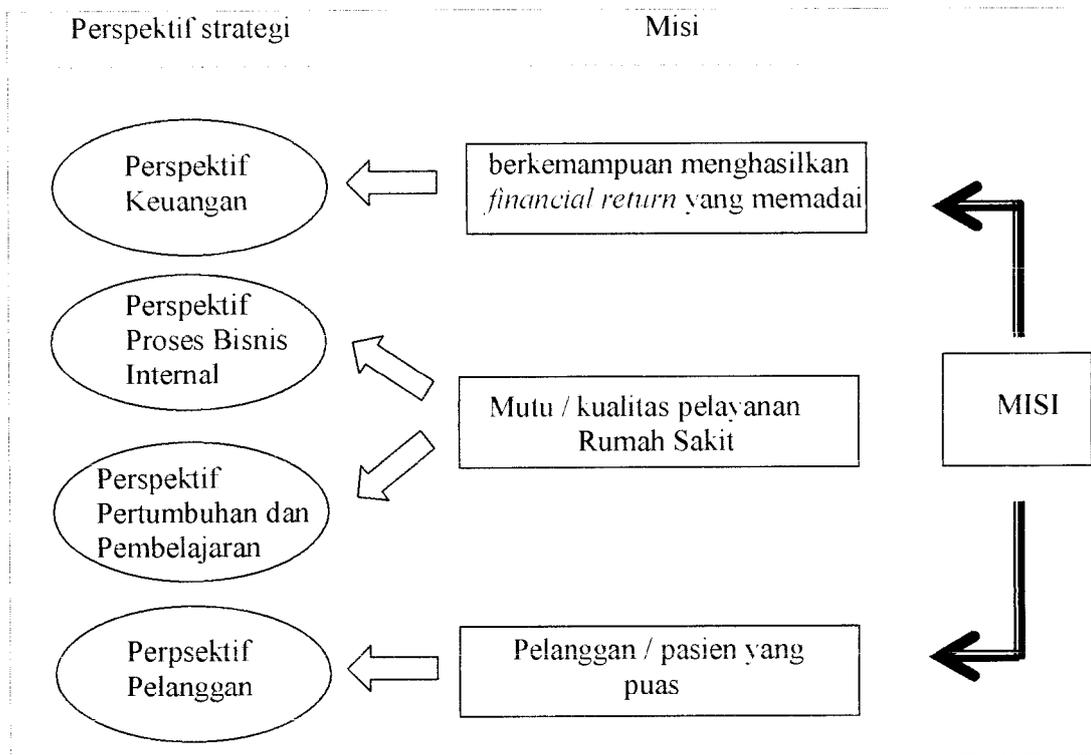
Untuk dapat menerjemahkan *differentiation strategy* dan *low-cost strategy*, dalam perspektif proses bisnis internal, maka dirumuskan tiga



sasaran strategik berikut : (1) meningkatkan kualitas proses layanan *customer*, (2) *state-of-the-art- technology*, dan (3) terintegrasikannya proses layanan *customer*. Asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “meningkatnya kualitas proses layanan *customer*” adalah jika sasaran strategik ini dapat diwujudkan, maka kepercayaan *customer* terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan akan meningkat, sehingga pendapatan penjualan diharapkan akan meningkat. Sedangkan asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “*state-of-the-art technology*” adalah jika perusahaan memanfaatkan teknologi bidang kesehatan yang mutakhir, maka kepercayaan *customers* atas jasa yang dihasilkan oleh perusahaan akan meningkat, kepercayaan layanan *customers* akan meningkat, dan kualitas hubungan antara perusahaan dengan *customers* akan meningkat pula.

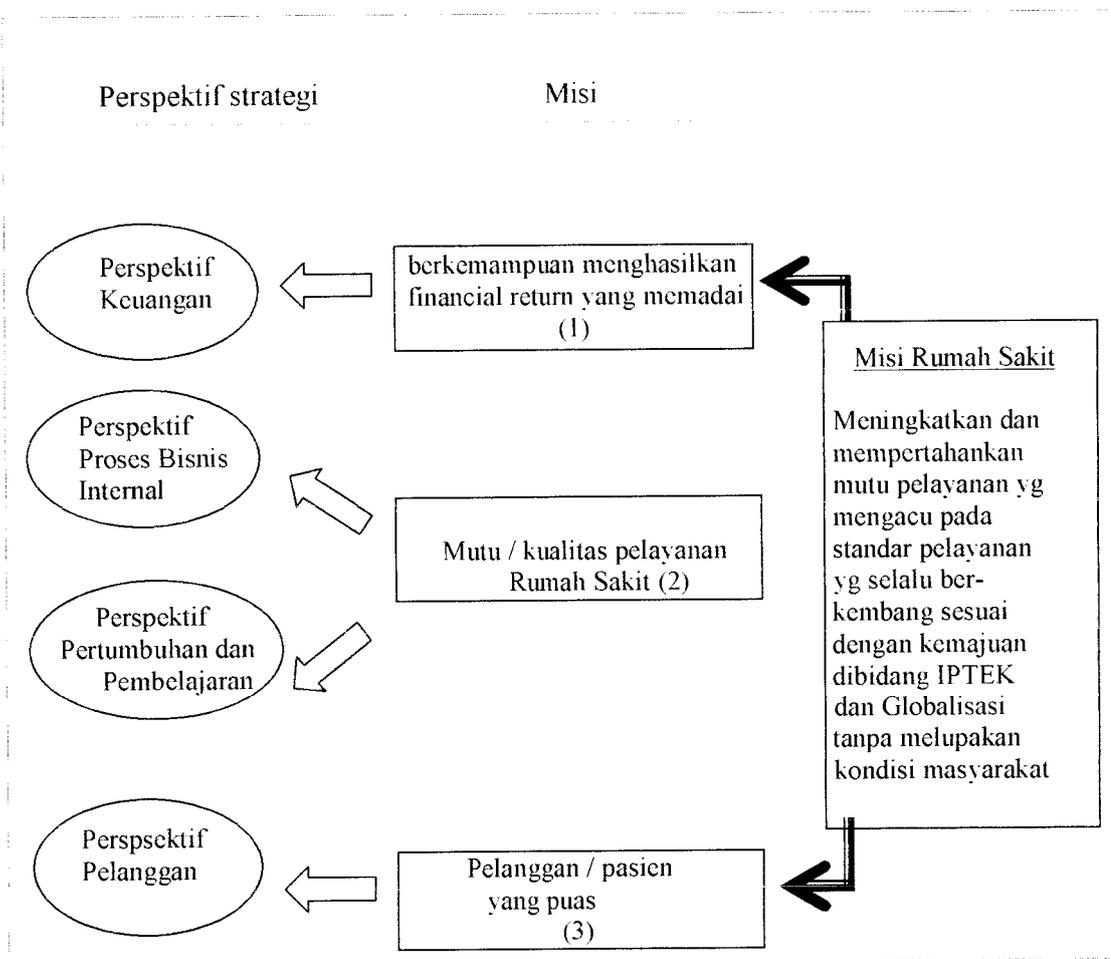
Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, untuk dapat menerjemahkan *differentiation strategy* dan *low-cost strategy*, dirumuskan dua sasaran strategik yaitu meningkatnya produktifitas karyawan dan meningkatnya komitmen personel. Asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “meningkatnya produktifitas karyawan” adalah sasaran strategik ini ditujukan untuk meningkatkan pembinaan dan pelatihan bagi karyawan sehingga diharapkan produktifitas dan keahlian para karyawan akan meningkat. Asumsi yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik “meningkatnya komitmen pesonel” adalah sasaran strategik ini ditujukan untuk meningkatnya kualitas proses layanan pada *customers*, untuk menjalankan teknologi mutakhir, dan untuk menjalankan proses layanan *customers* yang terintegrasi.

Gambar 4-2 : Formulir untuk Penjabaran misi ke dalam perspektif strategi rumah sakit.



Dari Formulir untuk penjabaran misi ke dalam empat perspektif tersebut, maka pada Rumah Sakit Selaguri Padang dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4-3 : Penjabaran misi ke dalam perspektif strategi
Rumah Sakit Selaguri Padang**



(1). Pertumbuhan pendapatan dari tahun ke tahun

Peningkatan pendapatan-pendapatan instalasi

Efektifitas biaya

(2). Peningkatan mutu Sumber Daya Manusia

Peningkatan fasilitas penunjang medis

Survei kepuasan karyawan

(3). Survei kepuasan pasien

4.2. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

4.2.1 Perspektif keuangan

1. Pertumbuhan pendapatan

Tabel 4-1 : Target Pencapaian Pendapatan Usaha Rumah Sakit Selaguri Padang Tahun 2002, 2003, 2004

URAIAN	Target Tahun Anggaran		
	2002	2003	2004
Pendapatan Usaha :			
❖ Rawat Jalan	55.750.000	62.250.000	65.000.000
❖ Farmasi	225.000.000	257.000.000	270.000.000
❖ Laboratorium	65.350.000	67.750.000	60.000.000
❖ Rontgen	45.600.000	50.000.000	47.750.000
❖ Rawat Inap	1.850.000.000	1.950.000.000	2.000.000.000
❖ PMI	30.000.000	30.000.000	30.000.000
❖ Paket	150.000.000	185.300.000	185.000.000
❖ Hdr	620.000.000	645.000.000	615.000.000
❖ Tagihan Perusahaan	1.775.000.000	2.215.000.000	2.750.000.000
Total Pendapatan Usaha	4.816.700.000	5.463.250.000	6.022.750.000

Sumber : Rumah Sakit Selaguri Padang

Tabel 4-2: Pendapatan Usaha Rumah Sakit Selaguri Padang

URAIAN	REALISASI		
	2002	2003	2004
Pendapatan Usaha :			
❖ Rawat Jalan	61.355.200	65.690.500	65.516.400
❖ Farmasi	245.897.050	267.039.150	280.104.950
❖ Laboratorium	68.283.300	49.243.300	51.269.300
❖ Rontgen	51.241.000	44.766.000	42.167.500
❖ Rawat Inap	2.139.882.150	2.091.592.400	2.058.321.700
❖ PMI	31.555.700	31.517.000	27.300.000
❖ Paket	157.650.000	221.850.000	167.556.000
❖ Hdr	654.457.250	578.396.700	537.871.000
❖ Tagihan Perusahaan	1.793.895.705	2.715.989.692	3.090.197.011
Total Pendapatan Usaha	5.324.197.355	6.066.054.742	6.320.303.861

Sumber : Rumah Sakit Selaguri Padang (diolah)

Tabel 4-3 : Rekapitulasi Realisasi Penerimaan biaya kesehatan Rumah Sakit Selaguri Padang

Tahun Anggaran	Target Tahun Anggaran	Pencapaian s/d 31 desember (akhir tahun anggaran)	Realisasi s/d akhir tahun anggaran (31 desember) %
2002	4.816.700.000	5.324.197.355	110,53
2003	5.463.250.000	6.066.054.742	111,04
2004	6.022.750.000	6.320.303.861	104,94

Sumber : Rumah Sakit Selaguri Padang

Berdasarkan tabel pendapatan usaha diatas dapat diketahui sebagai berikut :

1. Tahun 2002

Total pendapatan usaha adalah sebesar Rp. 5.324.197.355. Angka ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit mampu memenuhi target pendapatan usahanya yang hanya sebesar Rp. 4.816.700.000.

2. Tahun 2003

Total pendapatan usaha adalah sebesar Rp. 6.066.054.742. Angka ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit mampu memenuhi target pendapatan usahanya sebesar Rp. 5.463.250.000.

3. Tahun 2004

Total pendapatan usaha adalah sebesar Rp. 6.320.303.861. Angka ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit mampu memenuhi target pendapatan usahanya sebesar Rp. 6.022.750.000

4. Pendapatan usaha keseluruhan

Pendapatan usaha Rumah Sakit Selaguri Padang periode tahun 2002, 2003, 2004 adalah baik. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan Rumah Sakit dalam memenuhi target pendapatannya dari tahun ke tahun

Berdasarkan data yang disajikan di atas, terlihat bahwa kinerja keuangan Rumah Sakit Selaguri Padang telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat ditentukan dengan meningkatnya realisasi penerimaan/pendapatan biaya kesehatan dari tahun 2002, 2003 dan 2004. Namun dalam hal persentase, angka ini menunjukkan penurunan sebesar 5,59 % jika dilihat dari tahun dasar realisasi 2002. Hal ini dikarenakan dari beberapa pos pendapatan mengalami penurunan. Penurunan persentase ini tidak mempengaruhi kinerja keuangan Rumah Sakit karena secara umum Rumah Sakit telah mampu meningkatkan dan mencapai tingkat realisasi pendapatan yang semakin baik. Dengan data ini dapat disimpulkan kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang dari perspektif keuangan adalah baik

2. Efisiensi Biaya

Efisiensi biaya terjadi apabila perusahaan mampu mencapai tingkat efisiensi yang semakin tinggi dibandingkan tahun sebelumnya.

Penggolongan biaya usaha Rumah Sakit Selaguri Padang dibedakan ke dalam dua kelompok biaya, yaitu biaya langsung dan biaya administrasi dan umum. Penggolongan biaya ini dapat di lihat pada tabel berikut :

Tabel 4-4 : Penggolongan Biaya Rumah Sakit Selaguri Padang

Biaya Langsung	Biaya administrasi dan umum
Biaya gaji karyawan	Biaya alat tulis kantor
Biaya honor dokter	Biaya asuransi
Biaya lembur	Biaya bunga pinjaman
Biaya air, listrik, telepon	Biaya administrasi bank
Biaya pemeliharaan gedung	Biaya akreditasi Rumah Sakit Selaguri
Biaya perjalanan dinas	Sumbangan / zakat
Biaya pemeliharaan kendaraan	Lain – lain
Biaya perlengkapan	Komisi
Biaya perawatan peralata	Biaya pajak
Biaya rupa-rupa operasional	

Sumber : Rumah Sakit Selaguri Padang

Dari penggolongan biaya diatas, maka berdasarkan data yang diperoleh, terdapat adanya kenaikan biaya langsung dan terdapat penurunan pada biaya administrasi dan umum. Biaya langsung mengalami kenaikan dari tahun 2002 – 2003 sebesar 111,3 %, dan biaya administrasi dan umum sebesar 161,57 % pada tahun 2002-2003 Pada tahun 2003 - 2004 biaya langsung mengalami kenaikan sebesar 100,95 % dan biaya administrasi umum mengalami penurunan sebesar 66,78 % . Jika dilihat dari tahun dasar 2002 diperoleh kesimpulan bahwa biaya usaha Rumah Sakit Selaguri Padang sampai tahun 2004 secara umum mengalami kenaikan. Kenaikan atau penurunan biaya langsung dan biaya administrasi dan umum dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4-5 : Biaya Usaha Rumah Sakit Selaguri Padang

URAIAN	REALISASI			% NAIK (TURUN)	
	2002	2003	2004	2002 - 2003	2003 - 2004
Biaya Usaha					
- Biaya Langsung	2.173.295.316	2.418.792.122	2.441.794.723	111,3	100,95
- Biaya Administrasi dan umum	284.330.462	459.401.524	306.799.689	161,57	66,78
Total Biaya Usaha	2.454.625.640	2.878.193.646	2.748.594.412	117,25	95,5

Data mentah yang diolah

Perhitungan efisiensi biaya pada Rumah Sakit Selaguri Padang dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{EFISIENSI} = \frac{\text{PENDAPATAN}}{\text{BIAYAUSAHA}} \times 100 \%$$

◆ Tahun 2002

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp.326.127.902}}{\text{Rp.2.454.625.640}} \times 100\% = 131,84 \%$$

Dari perhitungan efisiensi pada tahun 2002 diketahui bahwa tingkat efisiensi yang dicapai perusahaan sebesar 131,84 %

◆ Tahun 2003

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp.3.619.007.207}}{\text{Rp.2.878.193.646}} \times 100\% = 125,74 \%$$

Dari perhitungan efisiensi tahun 2003 diketahui terjadi penurunan efisiensi sebesar 6,1 %. Jika dilihat dari tahun dasar 2002 Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2003 pengeluaran biaya perusahaan kurang efisien salah satu penyebab inefisien berdasarkan penjelasan dari pihak manajemen terjadi kenaikan harga obat-obatan dan penunjang medis lainnya.

◆ Tahun 2004

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Rp.3.694.292.795}}{\text{Rp.2.748.594.412}} \times 100\% = 134,40 \%$$

Dari perhitungan efisiensi tahun 2004 terjadi kenaikan efisiensi sebesar 8,66 % jika dibandingkan dengan tahun 2003. Hal ini menunjukkan bahwa pengeluaran Rumah Sakit Selaguri Padang sudah efisien.

Efisiensi biaya keseluruhan jika dilihat dari persentase kenaikan maupun penurunan dengan menggunakan tahun dasar 2002 mengalami kenaikan sebesar

2,56 % sehingga dapat dikatakan perusahaan telah melakukan efisiensi biaya dengan baik.

3. Persentase peningkatan ROI (*Return Of Investment*)

Dengan meningkatnya efisiensi dan operasional rumah sakit serta pendapatan medis dan non medis rumah sakit maka laba bersih rumah sakit akan meningkat. Agar laba yang diperoleh sejalan dengan penurunan biaya dan meningkatnya pendapatan maka perlu dihitung ROI. Melalui ROI akan diketahui peningkatan laba dari tahun ke tahun

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Investasi}}$$

Berikut adalah perhitungan ROI tahun 2002, 2003, 2004

1. ROI 2002

$$\frac{\text{Rp.20.157.883,80}}{\text{Rp.1.324.940.923,93}} \times 100\% = 1,52\%$$

ROI pada tahun 2002 merupakan tahun dasar dalam menentukan naik atau turunnya tingkat pengembalian investasi

2. ROI 2003

$$\frac{\text{Rp.30.011.412,00}}{\text{Rp.1.776.678.188,58}} \times 100\% = 1,69\%$$

Dari perhitungan ROI diatas pada tahun 2003 ROI Rumah Sakit Selaguri meningkat dari 1,52 % menjadi 1,69 %. Peningkatan ROI ini terjadi karena adanya peningkatan laba sebesar 48,88 %. Berikut perhitungannya :

$$\frac{\text{Rp.30.011.412,00} - \text{Rp.20.157.883,80}}{\text{Rp.20.157.883,80}} = 48,88$$

Peningkatan ROI tahun 2003 menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Selaguri cukup baik ditandakan dengan meningkatnya laba pada tahun 2003.

3. ROI 2004

$$\frac{Rp.35.542.701,48}{Rp.2.325.406.701,66} \times 100\% = 1,52\%$$

Dari perhitungan ROI diatas pada tahun 2004 ROI Rumah Sakit Selaguri menurun dari 1,69 % menjadi 1,52 %. Penurunan ROI ini terjadi karena adanya penurunan laba sebesar 48,88 %. Berikut perhitungannya :

$$\frac{Rp.35.542.701,48 - Rp.30.011.412,00}{Rp.30.011.412,00} = 18,42$$

Pada tahun 2004 terjadi penurunan ROI yaitu 1,52 % jika dibandingkan dengan tahun dasar 2003 tidak terjadi perubahan. Akan tetapi penurunan ROI ini tidak mempengaruhi pada peningkatan laba usaha dan pihak Rumah Sakit senantiasa harus senantiasa memperhatikan efisiensi dan operasional dan pendapatan medis maupun non medis agar laba dapat meningkat dari tahun ke tahun.

Peningkatan ROI dari tahun 2002 – 2003 menunjukkan pada tahun tersebut kinerja Rumah Sakit Selaguri baik. Hal ini menunjukkan kegiatan operasional sudah cukup efektif dan efisien. Sedangkan pada tahun 2003 – 2004 terjadi penurunan ROI, akan tetapi tidak mempengaruhi pada laba usaha Rumah Sakit sehingga dapat dikatakan secara keseluruhan kinerja Rumah Sakit baik.

4. Rasio Keuangan

Rasio keuangan diukur antara lain

- Rasio Likuiditas
- Rasio Rentabilitas
- Rasio Solvabilitas

Tabel 4-6 : Perhitungan Rasio Keuangan

	2002	2003	2004
Likuiditas			
➤ <i>Current Ratio</i>	$\frac{643.836.988,93 \times 100\%}{646.801.523} =$	$\frac{835.027.211,63 \times 100\%}{1.068.527.375,65} =$	$\frac{1.145.905.895,18 \times 100\%}{1.167.946.877,25}$
<u>Aktiva Lancar</u> Kewajiban Lancar	99,54	78,14	98,11
Rentabilitas			
➤ <i>Operating Income to Total Assets Ratio</i>	$\frac{20.157.883,80 \times 100\%}{1.324.940.923,93} =$	$\frac{30.011.412,00 \times 100\%}{1.776.678.188,58} =$	$\frac{35.542.701,48 \times 100\%}{2.325.406.701,66} =$
<u>Laba Bersih Operasi</u> Total Aktiva	1,52	1,69	1,53
Solvabilitas			
➤ <i>Cash Ratio</i>	$\frac{1.324.940.923,93}{646.801.523} =$	$\frac{1.776.678.188,58}{1.068.527.375,65} =$	$\frac{2.325.406.701,66}{1.167.946.877,25} =$
<u>Total Aktiva</u> Total Kewajiban	2,048	1,66	1,99

Data mentah yang diolah

Kesimpulan :

1. Likuiditas : *Current Ratio*

Rasio Likuiditas ini digunakan untuk melihat perbandingan antara posisi aktiva lancar yang dimiliki dengan kewajiban lancar yang harus dilunasi selama satu tahun. Dari perhitungan diatas dapat diketahui bahwa adanya penurunan pada tahun 2002-2003 kemudian pada tahun 2003-2004 mengalami kenaikan. Hal ini menunjukkan adanya kenaikan dan penurunan jaminan

terhadap utang lancar (kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek) sebesar :

$$2002-2003 \quad \frac{78,14 - 99,54}{99,54} \times 100 \% = -21,49$$

$$2003 - 2004 \quad \frac{98,11 - 78,14}{78,14} \times 100 \% = 25,55$$

Jika dilihat dari tahun dasar 2002 tingkat likuiditas Rumah Sakit Selaguri Padang mengalami penurunan sebesar 1,43 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat likuiditas Rumah Sakit Selaguri Padang kurang baik.

2. Rentabilitas : *Operating Income to Total Assets Ratio*

Rentabilitas adalah perbandingan antara laba bersih operasi yang diperoleh dengan total aktiva yang ada. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam memperoleh laba dari aktiva yang ada.

Dari perhitungan diatas dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan dan penurunan rentabilitas pada tahun 2002-2003 meningkat kemudian menurun pada tahun 2003-2004.

$$2002 - 2003 \quad \frac{1,69 - 1,52}{1,52} \times 100 \% = 11,18$$

$$2003 - 2004 \quad \frac{1,53 - 1,69}{1,69} \times 100 \% = -9,46$$

Dari perhitungan diatas dapat dilihat dan diketahui bahwa tingkat rentabilitas ekonomi Rumah Sakit Selaguri Padang pada tahun 2002 – 2003 meningkat baik dan pada tahun 2003 – 2004 mengalami penurunan dari 11,18 menjadi - 9,46.

3. Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah perbandingan antara total aktiva dengan total kewajiban. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit dalam membayar seluruh kewajibannya apabila rumah sakit dilikuidasi, baik kewajiban jangka pendek maupun kewajiban jangka panjang.

Berdasarkan perhitungan diatas dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan dan penurunan jaminan terhadap seluruh kewajiban rumah sakit sebesar :

$$2002 - 2003 \quad \frac{1,66 - 2,048}{2,048} \times 100\% = -18,94$$

$$2003 - 2004 \quad \frac{2,048 - 1,99}{1,99} \times 100\% = 2,914$$

Penurunan dan kenaikan tingkat solvabilitas Rumah Sakit Selaguri ini disebabkan oleh kenaikan dan penurunan aktiva perusahaan sedangkan total kewajibannya juga meningkat dan menurun. Tingkat kenaikan tahun 2002 – 2003 kurang dari taraf solvable yakni – 18,94 sedangkan tahun 2003 – 2004 kembali ke dalam taraf solvable karena nilai solvabilitasnya lebih dari 1.

4. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas yang diukur adalah perputaran piutang dan perputaran total aset.

a. Perputaran Piutang

Tujuan dari pengukuran ini adalah lebih sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan kas rumah sakit. Pengukuran yang digunakan adalah :

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Jumlah Piutang}}$$

Perputaran piutang tahun 2002, 2003, dan 2004 adalah sebagai berikut :

2002	$\frac{1.335.198.464,80}{335.104.462,13} = 3,98$
2003	$\frac{1.592.225.718,32}{335.955.102,00} = 4,74$
2004	$\frac{1.748.857.958,15}{559.968.814,00} = 3,12$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui adanya kenaikan dan penurunan perputaran piutang, artinya bahwa sumberdaya yaitu piutang telah dimanfaatkan optimal pada tahun 2003 kemudian menurun pada tahun 2004.

Kenaikan perputaran piutang tersebut sebesar

2002 – 2003	$\frac{4,74 - 3,98}{3,98} \times 100\% = 19,09$
2003 – 2004	$\frac{3,12 - 4,74}{4,74} \times 100\% = -34,17$

b. Perputaran Total Aset

Tujuan dari pengukuran total aset ini adalah untuk melihat efektifitas penggunaan harta rumah sakit. Perhitungan menggunakan perbandingan antara pendapatan usaha yang dicapai dengan total harta yang dimiliki.

$$\text{Perputaran Total Aset} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Total Aset}}$$

Perputaran Total Aset tahun 2002, 2003 dan 2004 adalah

$$2002 \quad \frac{1.335.198.464,00}{1.324.940.923,93} = 1,007$$

$$2003 \quad \frac{1.592.225.718,32}{1.776.678.188,58} = 0,896$$

$$2004 \quad \frac{1.748.857.958,18}{2.325.406.701,66} = 0,752$$

Dari perhitungan diatas maka dapat diketahui penurunan total aset sebesar :

$$2002 - 2003 \quad \frac{0,896 - 1,007}{1,007} \times 100\% = -11,02$$

$$2003 - 2004 \quad \frac{0,752 - 0,896}{0,896} \times 100\% = -16,07$$

Hal ini menandakan perputaran total aset Rumah Sakit terhadap penggunaan harta rumah sakit kurang baik. Artinya perusahaan kurang efektif dalam menggunakan aktiva untuk meningkatkan pendapatan

- Pada Indikator pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit Selaguri Padang telah mampu meningkatkan dan mencapai tingkat realisasi penerimaan pendapatan yang meningkat dari tahun ke tahun. Indikator efisiensi biaya juga mengalami peningkatan sehingga rumah sakit mampu pihak Rumah Sakit sudah mampu melakukan efisiensi dalam pengeluaran. Pada indikator ROI (*Return Of Investment*) mengalami penurunan akan tetapi dengan adanya penurunan ini tidak mempengaruhi pada laba usaha Rumah Sakit. Secara keseluruhan penerapan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Selaguri Padang jika dilihat dari perspektif keuangan adalah baik.

4.2.2 Perspektif pelanggan

Dalam era ekonomi bebas sekarang ini, peran konsumen menjadi sangat penting yang juga menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Perusahaan harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumennya. Pada organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, pelayanan terhadap *customer* merupakan suatu hal yang tidak dapat dielakkan. Jasa pelayanan sangat erat kaitannya dengan manusia, oleh karenanya faktor yang sangat berperan dalam menentukan kualitas pelayanan adalah bagaimana manusia memberikan persepsinya terhadap jasa yang diperoleh. Persepsi *customer* biasanya diberikan berdasarkan realita yang dihadapinya. Bila *customer* merasa bahwa pelayanan yang didapatkannya baik, maka ia akan menyatakan pelayanan yang diperolehnya juga baik, demikian pula sebaliknya. Pihak perusahaan juga harus menyadari sepenuhnya bahwa dengan berkembangnya globalisasi ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dewasa ini, kedudukan konsumen menjadi semakin kuat, dimana timbul kecenderungan bahwa konsumen lebih bersifat selektif terhadap produk maupun jasa yang dibutuhkannya.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik terhadap *customer* nya, setiap elemen/individu di dalam rumah sakit harus mempunyai tanggungjawab terhadap tugas dan fungsinya, karena pelayanan ini bukan hanya merupakan tanggungjawab dokter maupun perawat yang ada, namun juga termasuk di dalamnya pihak manajemen dan unit-unit lain yang ada, mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan terendah . Dengan memberikan pelayanan yang terbaiknya, pihak rumah sakit berharap agar setiap pasien yang menjadi *customer* merasa puas, yang pada akhirnya akan mendorong terjadinya

peningkatan kepercayaan dan jumlah pelanggan yang secara otomatis juga akan menimbulkan peningkatan pendapatan bagi pihak rumah sakit sendiri..

Dalam perspektif ini tolok ukur yang digunakan adalah :

1. Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)

Indikator yang harus dipenuhi dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru adalah jumlah pasien UGD, rawat jalan, dan rawat inap. Berikut tabel kunjungan pasien Rumah Sakit Selaguri Padang

Tabel 4 -7 : Kunjungan Pasien Rumah Sakit Selaguri Padang

No	Jenis Kunjungan	2002			2003			2004		
		Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Σ	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Σ	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Σ
1.	Pasien UGD	1284	2902	4186	1117	3605	4722	1276	3479	4755
2.	Pasien Rawat Jalan	2287	1031	3318	2122	1178	3300	2236	1368	3604
3.	Pasien Rawat Inap	573	937	1510	402	914	1316	528	943	1471
JUMLAH		4144	4870	9014	3641	5697	9338	4040	5790	9830

Sumber : Rumah sakit Selaguri Padang

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwa terjadi kenaikan pelanggan baru pada tahun 2002 pasien baru berjumlah 4870 orang sedangkan pasien lama sebanyak 4144 orang, pada tahun 2003 sebanyak 5697 orang dan pasien lama sebanyak 3641 orang dan pada tahun 2004 sebanyak 5790 orang pasien bari dan 4040 orang pasien lama. Pada

indikator ini kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru adalah baik

2. Tingkat Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Untuk meneliti sejauh mana konsumen menilai kinerja rumah sakit berdasarkan indikator tingkat kepuasan pelanggan, maka peneliti membagikan angket kepada pasien sebanyak 40 responden dan semuanya mengisi. Cara perhitungan untuk menentukan tingkat kepuasan pasien yaitu masing-masing responden mengisi kolom kepuasan dengan memberi tanda (✓) pada salah satu pilihan (Sangat Baik/SB, Baik/B, Kurang Baik/KB, atau Tidak Baik/TB) pada tiap-tiap pernyataan. Masing-masing pilihan mempunyai nilai yaitu Baik bernilai 3, Ragu-ragu bernilai 2 dan Tidak Baik bernilai 1. Seluruh kuosioner di kolom kepuasan nilainya dijumlah pada masing-masing pernyataan. Total nilai tiap-tiap uraian dibagi 120 dan dikalikan 100%. Nilai 120 ini didapat dari nilai tertinggi (3) dikalikan 40 (jumlah responden). Sehingga hasilnya berupa prosentase. Berikut prosentase kepuasan Pasien :

Tabel 4 - 8 : Perhitungan Tingkat Kepuasan Pasien

Pernyataan	Baik	Ragu-ragu	Tidak Baik	Perhitungan
Kecepatan pelayanan	13	9	18	$\frac{(13 \times 3)+(9 \times 2)+(18 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 62,5 %
Keramahtamahan dan kesopansantunan pegawai	15	10	15	$\frac{(15 \times 3)+(10 \times 2)+(15 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 66,67 %
Kebersihan rumah sakit	15	8	17	$\frac{(15 \times 3)+(8 \times 2)+(17 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 65 %
Kualitas pelayanan yang anda dapatkan	15	9	16	$\frac{(15 \times 3)+(9 \times 2)+(16 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 65,83 %
Biaya rumah sakit	15	8	17	$\frac{(15 \times 3)+(8 \times 2)+(17 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 65 %
Keamanan	19	8	13	$\frac{(19 \times 3)+(8 \times 2)+(13 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 71,67 %
Tempat parkir dan tata ruang	14	8	20	$\frac{(14 \times 3)+(8 \times 2)+(20 \times 1)}{120} \times 100 \%$ = 65 %

Data mentah yang diolah

Hasil perhitungan tingkat kepuasan pasien dan prioritas menurut pasien dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4 - 9 : Tabel Tingkat Kepuasan Pasien

PRIORITAS	URAIAN	TINGKAT KEPUASAN (%)
1	Kecepatan Pelayanan	62,5
2	Ramahtamah & Sopan Santun pegawai	66,67
3	Kebersihan Rumah Sakit	65
4	Kualitas Pelayanan	65,83
5	Pengenaan Tarif Rumah Sakit	65
6	Keamanan	71,67
7	Tempat parkir dan Tata Ruang	65

Data mentah yang diolah

Tingkat kepuasan rata-rata =

$$\begin{aligned}
 & \frac{62,5\%+66,67\%+65\%+65,83\%+65\%+71,67\%+65\%}{7} \\
 & = \frac{461,67\%}{7} \\
 & = 65,95
 \end{aligned}$$

Keterangan Range :

- 0 % – 25 % : Kurang Sekali
- 26 % - 50 % : Kurang
- 51 % - 65 % : Cukup
- 66 % - 80 % : Baik
- 81 % - 95 % : Baik Sekali
- 96 % - 100 % : Sangat Baik Sekali

- ◆ Dari tabel tingkat kepuasan *customer* diatas, tampak bahwa tingkat kepuasan pasien yang tertinggi terletak pada keamanan, yaitu 71,67 %, sedangkan prioritas yang utama menurut *customer* adalah kecepatan pelayanan. Ini berarti *customer* memandang bahwa keamanan belum saja

cukup karena rumah sakit sebagai perusahaan jasa, yang menjadi tujuan sebenarnya adalah kepuasan *customer*. *Customer* memandang bahwa yang menjadi prioritas utama mereka belum terpenuhi, sehingga disini *customer* mengharapkan adanya peningkatan pada usaha pihak rumah sakit dalam hal kecepatan pelayanan.

- ◆ Dari analisis tabel di atas yaitu pada kolom prioritas, maka bagi pihak manajemen Rumah Sakit Selaguri Padang seharusnya akan lebih memperhatikan apa yang menjadi prioritas utama bagi sebagian besar *customer* dengan terus meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan maupun meningkatkan sarana dan prasarana medis agar apa yang menjadi harapan *customer* dapat dipenuhi. Namun tentunya pihak rumah sakit tidak dapat mengabaikan apa yang menjadi prioritas terendah menurut *customer*.
- ◆ Dalam tabel tingkat kepuasan terendah menurut *customer* adalah kecepatan pelayanan. Dalam hal ini pihak manajemen haruslah dengan segera memperhatikan prioritas yang paling utama menurut konsumen karena sebagai perusahaan jasa Rumah Sakit harus segera meningkatkan sarana dan prasarana dan kinerja medis, paramedis serta karyawannya.
- ◆ Dari perhitungan rata-rata tingkat kepuasan pasien yaitu sebesar 65,95 % maka dapat dinilai kinerja rumah sakit dalam melayani *customer* cukup.

3. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama

Indikator yang harus dipenuhi dalam mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama adalah jumlah pasien UGD, rawat jalan, dan rawat inap. Berikut tabel Kunjungan pasien Rumah Sakit Selaguri Padang

Tabel 4 -10 :Kunjungan Pasien Rumah Sakit Selaguri Padang

No	Jenis Kunjungan	2002			2003			2004		
		Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Σ	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Σ	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Σ
1.	Pasien UGD	1284	2902	4186	1117	3605	4722	1276	3479	4755
2.	Pasien Rawat Jalan	2287	1031	3318	2122	1178	3300	2236	1368	3604
3.	Pasien Rawat Inap	573	937	1510	402	914	1316	528	943	1471
JUMLAH		4144	4870	9014	3641	5697	9338	4040	5790	9830

Sumber : Data mentah yang diolah

Keterangan tabel :

Tahun 2002

- a. Unit gawat darurat jumlah pasien sebanyak 4186 orang. Berdasarkan data perhitungan dari jumlah tersebut, 1284 orang merupakan pelanggan lama sedangkan sisanya sebesar 2902 orang adalah merupakan pelanggan baru (pasien yang belum pernah

memeriksa kesehatan di Rumah Sakit Selaguri Padang). Dari jumlah ini dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama masih rendah.

- b. Unit Rawat Jalan jumlah pasien sebanyak 3318 orang. Dari perhitungan jumlah tersebut sebanyak 2287 orang merupakan pelanggan lama dan 1031 orang merupakan pelanggan baru. Pada unit Rawat jalan ini dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya tinggi
- c. Unit Rawat Inap jumlah pasien sebanyak 1510 orang. Dari perhitungan jumlah tersebut sebanyak 573 orang merupakan pelanggan lama dan 937 orang merupakan pelanggan baru. Pada unit Rawat inap ini dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya tergolong rendah.

Tahun 2003

- a. Unit gawat darurat jumlah pasien sebanyak 4722 orang. Berdasarkan data perhitungan dari jumlah tersebut, 1117 orang merupakan pelanggan lama sedangkan sisanya sebesar 3605 orang adalah merupakan pelanggan baru (pasien yang belum pernah memeriksa kesehatan di Rumah Sakit Selaguri Padang). Dari jumlah ini dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama masih rendah.
- b. Unit Rawat Jalan jumlah pasien sebanyak 3300 orang. Dari perhitungan jumlah tersebut sebanyak 2122 orang merupakan pelanggan lama dan 1178 orang merupakan pelanggan baru. Pada

unit Rawat jalan ini dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya tinggi

- c. Unit Rawat Inap jumlah pasien sebanyak 1316 orang. Dari perhitungan jumlah tersebut sebanyak 402 orang merupakan pelanggan lama dan 914 orang merupakan pelanggan baru. Pada unit Rawat inap ini dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya tergolong rendah

Tahun 2004

- a. Unit gawat darurat jumlah pasien sebanyak 4755 orang. Berdasarkan data perhitungan dari jumlah tersebut, 1276 orang merupakan pelanggan lama sedangkan sisanya sebanyak 3479 orang adalah merupakan pelanggan baru (pasien yang belum pernah memeriksakan kesehatan di Rumah Sakit Selaguri Padang). Dari jumlah ini dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama masih rendah.
- b. Unit Rawat Jalan jumlah pasien sebanyak 3604 orang. Dari perhitungan jumlah tersebut sebanyak 2236 orang merupakan pelanggan lama dan 1368 orang merupakan pelanggan baru. Pada unit Rawat jalan ini dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya tinggi
- c. Unit Rawat Inap jumlah pasien sebanyak 1471 orang. Dari perhitungan jumlah tersebut sebanyak 528 orang merupakan pelanggan lama dan 943 orang merupakan pelanggan baru. Pada unit

Rawat inap ini dapat dikatakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lamanya tergolong rendah

Berdasarkan deskripsi tabel peningkatan jumlah pasien lama dan pasien baru diatas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kenaikan jumlah pelanggan baru lebih besar proporsinya dibandingkan dengan pelanggan lama. Dengan kata lain Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) masih rendah. Hal ini menurut penulis dikarenakan keterkaitan antara perspektif ini terhadap perspektif bisnis internal dimana konsumen lama merasa pelayanan di rumah sakit tidak memuaskan sehingga konsumen lama yang kembali menjadi konsumen rumah sakit jumlahnya sangat sedikit.

- Dalam perspektif Pelanggan penulis hanya mengambil 3 indikator yaitu tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer Acquisition*), tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer Retention*). Sedangkan indikator Pangsa pasar (*Market Share*), dan tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*) tidak dapat diukur dikarenakan keterbatasan data yang penulis peroleh dari Pihak Rumah Sakit Selaguri Padang.

4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sistem pengukuran kinerja pada sebagian besar perusahaan masih difokuskan kepada perbaikan proses operasi yang telah ada. Dalam konsep *Balanced Scorecard*, perusahaan disarankan untuk dapat menentukan rantai nilai proses yang lengkap, yang diawali melalui suatu proses inovasi yang bertujuan mengidentifikasi keinginan pelanggan, yang kemudian ditindaklanjuti dengan melakukan proses operasi, yaitu mendistribusikan produk kepada pelanggan, dan kemudian diakhiri dengan suatu tahapan yang disebut sebagai layanan purna jual dalam rangka memberikan nilai tambah kepada konsumen.

Pada perspektif proses bisnis internal yang dapat diaplikasikan dan pada Rumah Sakit, penggunaan instalasi-insatalasi dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki rumah sakit harus lebih diperhatikan. Dengan selalu memperhatikan kondisi fisik ruang inap maka diharapkan tingkat kepuasan pasien akan meningkat, yang pada akhirnya akan membawa peningkatan pada pendapatan rumah sakit itu sendiri.

Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Bisnis Internal pada Rumah Sakit Selaguri Padang terdapat 3 proses utama yaitu :

3. Siklus Inovasi (*Innovation Cycle*)

Sebagai perusahaan jasa yang selalu ingin memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggannya. Seiring perkembangan Ilmu Kedokteran dan kecanggihan peralatan, Rumah Sakit Selaguri harus selalu memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan pasar. Dalam wawancara dengan Kepala Bagian EDP dan Perencanaan, semenjak terjadinya krisis ekonomi tidak ada penambahan baik itu dalam bentuk produk pelayanan jasa ataupun produk baru dalam bentuk peralatan.

4. Siklus Operasi (*Operation Cycle*)

Dalam siklus operasi, Proses bisnis internal pada Rumah Sakit Selaguri

Padang menekankan pada sejumlah indikator, diantaranya :

a. Indikator Medis

1. BOR, yaitu indikator yang menunjukkan tinggi rendahnya pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Indikator ini dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan}}{\text{Jumlah Tempat tidur X jumlah dalam satuan waktu}} \times 100\%$$

2. BTO, yaitu indikator efisiensi pemakaian tempat tidur (berapa kali dipakai dalam satuan waktu). Formula untuk menentukan indikator ini adalah :

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

3. TOI, yaitu indikator efisiensi pemakaian tempat tidur (berapa lama/hari tempat tidur tidak ditempati). Formula untuk menentukan indikator ini adalah :

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah Tempat tidur X hari}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

4. AVLOS, yaitu indikator efisiensi atau mutu pelayanan (berapa hari rata-rata lama pasien dirawat). Formula yang digunakan untuk menentukan indikator ini adalah :

$$\text{AVLOS} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{Jumlah pasien keluar}} \times 100 \%$$

5. GDR, yaitu indikator mutu pelayanan (angka kematian tiap 1000 pasien keluar). Formula yang digunakan adalah :

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

Indikator-indikator tersebut dapat di lihat pada data berikut ini :

Tabel 4 -11 : Indikator Utama Penampilan Kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang

No.	Indikator	2002	2003	2004	Nilai Optimal
1.	BOR (Bed Occupancy Rate)	37	38	34	60-85 %
2.	BTO (Bed Turn Over)	26,03	25,26	22,86	40-50 kali
3.	TOI (Turn Over Interval)	12,7	12,5	14,1	1-3 hari
4.	AVLOS (Average Length of Stay)	5,4	5,8	5,7	6-9 hari
5.	GDR (Gross Death Rate)	3	3	4	< 45 %

Data mentah yang diolah

Apabila dilihat dari perhitungan indikator-indikator diatas, dapat di simpulkan sebagai berikut :

1. Indikator BOR menunjukan terjadinya peningkatan pada pemanfaatan tempat tidur, yaitu pada tahun 2003 BOR-nya 38, dari pada tahun 2002 BOR-nya 37 %, dan pada tahun 2004 mengalami penurunan menjadi 34 %. Hal ini menunjukan bahwa tempat tidur rumah sakit belum dimanfaatkan secara optimal.

2. Indikator BTO menunjukkan terjadinya penurunan efisiensi pemakaian tempat tidur. Pada tahun 2002 BTO-nya 26,03, tahun 2003 BTO-nya sebesar 25,26, sedangkan tahun 2004, BTO menurun menjadi sebesar 22,86. hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2002 sampai 2004 BTO belum menunjukkan nilai yang optimal, yaitu antara 40 – 50 kali.
3. Indikator TOI menunjukkan terjadinya penurunan pada efisiensi pemakaian tempat tidur, yaitu lamanya tempat tidur tidak ditempati. TOI pada tahun 2002 12,7, yang artinya bahwa pada tahun tersebut rata-rata tempat tidur yang tidak ditempati adalah 12-13 hari, sedangkan pada tahun 2003 sama sebesar 12-13 hari, dan pada tahun 2004 TOI turun menjadi 14,1. sehingga dari angka tersebut TOI belum juga mencapai nilai optimal karena nilai optimal dari pemakaian tempat tidur 1-3 hari.
4. Indikator AVLOS menunjukkan penurunan rata-rata lama perawatan pasien, yaitu 5,4 pada tahun 2002, meningkat menjadi 5,8 pada tahun 2003 dan kembali mengalami penurunan menjadi 5,7 pada tahun 2004. Dalam indikator ini juga belum mencapai nilai optimal.
5. Indikator GDR menunjukkan terjadinya peningkatan angka kematian total pasien kurang dari 48 jam per 1000 pasiennya. Pada tahun 2002 GDRnya mencapai angka 3 yang artinya angka kematian per 1000 pasien keluar pada tahun 2002 sebesar 3, dan pada tahun 2003 GDR tetap pada angka 3, dan pada tahun 2004 meningkat menjadi 4 angka kematian per 1000 pasien keluar.

b. Indikator Non Medis

Indikator Non Medis ini dihitung untuk mengetahui seberapa besar jumlah biaya yang dikeluarkan untuk satu orang karyawan. Indikator ini dihitung dengan rumus :

$$\frac{\text{Biaya Non Medis (Administrasi dan Umum)}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Tabel 4.12 : Jumlah biaya untuk Satu Karyawan

2002	2003	2004
Berdasarkan perhitungan diatas 600.373,43	1.060.273,51	943.055,43

Data mentah yang diolah

Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas tampak terjadi kenaikan biaya non medis pada tahun 2003 dan penurunan biaya pada tahun 2004 terhadap jumlah karyawan rumah sakit. Hal ini dikarenakan kenaikan biaya non medis pada tahun 2003 menurut pihak manajemen karena pada pos tersebut pada tahun itu memang memiliki kecendrungan naik diantaranya naiknya biaya bunga pinjaman, biaya pajak, biaya asuransi.

Pencapaian sasaran strategik “meningkatkan proses layanan kepada *customer*” dalam perspektif proses bisnis internal dalam berbagai indikator diatas menunjukkan nilai rata-rata yang optimal, hanya GDR yang menunjukkan peningkatan yang artinya tingkat kematian total kurang dari 48 jam per 1000 pasien meningkat.

1. Layanan Purna Jual (*Post Sale Service Cycle*)

Indikator Layanan purna jual pada Rumah Sakit sebagai perusahaan jasa tidak dapat diukur dikarenakan jasa tidak seperti barang yang fisik jika rusak memiliki penanganan *sales after market*.

- Dari perhitungan indikator-indikator utama penampilan kerja di atas, hal ini membuktikan bahwa secara umum proses bisnis internal Rumah Sakit Selaguri Padang belum dapat dikatakan berjalan dengan baik, dimana masing masing indikator penampilan kinerja belum bisa mencapai nilai optimal. Untuk memperbaiki kinerja pada masing masing indikator ini diperlukan adanya suatu pengawasan, pemberian motivasi bagi para karyawan, perbaikan dan peningkatan fasilitas, juga terhadap realisasi dari program-program kerja yang telah ditetapkan serta peningkatan produktifitas karyawan di lingkungan rumah sakit.

4.2.4.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran yang digunakan dengan menggunakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan bermanfaat dalam mendorong perusahaan untuk menjadi suatu *learning organization* (organisasi belajar) dan juga mendorong pertumbuhan perusahaan itu sendiri. Organisasi belajar (*learning organization*) merupakan suatu organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya. Organisasi belajar dapat juga diartikan sebagai suatu organisasi yang secara aktif menciptakan, mendapatkan, mengalihkan pengetahuan, dan mengubah perilakunya untuk dapat sepadan dengan pengetahuan dan wawasan baru.

a. Kemampuan Karyawan

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, bentuk kegiatan untuk meningkatkan kemampuan karyawan di lingkungan Rumah Sakit Selaguri Padang terbagi menjadi dua kegiatan yaitu *in house training* dan *ex house training*.

Tabel 4.13 :Jenis Pelatihan Rumah Sakit Selaguri Padang

2002	
Jenis Pelatihan	Kegiatan Pelatihan
1. In House Training	
Medis	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan : Penggunaan alat kesehatan produk BD • Pelatihan : Perawatan Profesional Dasar Anak
Non Medis	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar : Keperawatan dan kebidanan • Pelatihan : <i>Leadership</i>
2. Ex House Training	
Medis	<ul style="list-style-type: none"> • Simposium : Perawatan Ginjal dan Hipertensi • Seminar : Keperawatan Bedah • Diskusi Panel : Pekan Imunisasi
Non Medis	<ul style="list-style-type: none"> • Latihan pemeriksaan kesehatan lapangan

2003

Jenis Pelatihan	Kegiatan Pelatihan
<p>1. In House Training</p> <p>Medis</p> <p>Non Medis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar : <i>Basic Emergency Obstetric dan Neonatal Care</i> • Pelatihan : Penyusunan Instrumen Monitoring Pelayanan CSSD • Presentase komunikasi pada pelanggan • Diklat : Orientasi pegawai baru
<p>2. Ex House Training</p> <p>Medis</p> <p>Non Medis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan : Edukator diabetes tingkat lanjut • Seminar : Perawatan sindrom koroner otot • Pelatihan : Profesionalisme SDM Rumah Sakit • Pelatihan : Pelayanan Administrasi

2004

Jenis Pelatihan	Kegiatan Pelatihan
<p>1. In House Training</p> <p>Medis</p> <p>Non Medis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seminar : Perawatan Jantung dan Ginjal • Pelatihan : Keperawatan dan Kebidanan • Pelatihan : Kepemimpinan • Diklat : Sosialisasi Analisis Rekam Medik
<p>2. Ex House Training</p> <p>Medis</p> <p>Non Medis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan : Keperawatan Bedah Tulang • Seminar : Telinga Hidung Tenggorokan • Pelatihan : Profesionalisme SDM Rumah Sakit • Pelatihan : Pelayanan Administrasi

Sumber : Rumah Sakit Selaguri Padang

Penilaian prestasi karyawan yang digunakan oleh pihak Rumah Sakit Selaguri Padang adalah menggunakan sistem rangking. Dalam sistem ini termasuk membandingkan antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya. Dalam sistem rangking ini sekaligus dimasukkan faktor-faktor yang dinilai dalam skala rangking. Faktor yang dinilai antara lain kualitas dan kuantitas pelayanan.

disiplin, kerjasama, kredibilitas, loyailtas, kejujuran, kepemimpinan dan tanggung jawab.

Pengembangan kualitas karyawan juga terus dilakukan dengan melalui penyelenggaraan kursus-kursus, pelatihan. Selain itu bonus dan sanksi bagi yang berprestasi maupun yang buruk prestasinya.

Indikator yang digunakan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah :

1. Perbandingan biaya terhadap jumlah karyawan

Biaya Diklat
Jumlah Karyawan

2002 : $\frac{\text{Rp } 2.815.000}{34 \text{ karyawan}} = \text{Rp } 82.794,11$

2003 : $\frac{\text{Rp } 2.125.000}{31 \text{ karyawan}} = \text{Rp } 68.548,38$

2004 : $\frac{\text{Rp } 3.220.000}{28 \text{ karyawan}} = \text{Rp } 115.000$

- Biaya diklat yang dikeluarkan oleh Rumah sakit merupakan biaya total diklat medis dan non medis yang mencakup pelatihan mamnajemen, medis dan paramedis keperawatan, paramedis non keperawatan dan non medis
- Biaya diklat yang dikeluarkan mengalami peningkatan pada tahun 2004.
- Kenaikan ini cukup wajar mengingat kondisi perekonomian sekarang ini akan tatapi seharusnya tidak menurunkan kuailtas pelayanan yang

diberikan kepada para pelanggan atau pasien Rumah Sakit. Karena kualitas pelayanan yang baik harus menjadi prioritas utama untuk memuaskan pelanggan rumah sakit

2. Persentase Jumlah Karyawan Diklat dengan Jumlah Karyawan

$$\frac{\text{Karyawan Diklat}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100 \%$$

$$2002 \quad : \frac{34}{124} \times 100 \% = 27,41 \%$$

$$2003 \quad : \frac{31}{133} \times 100 \% = 23,30 \%$$

$$2004 \quad : \frac{28}{140} \times 100 \% = 20 \%$$

- Jumlah peserta pelatihan dari tahun 2002 sampai dengan 2004 mengalami penurunan dari 27,41 % tahun 2002 menjadi 23,30 % tahun 2003 dan pada tahun 2004 menjadi 20 %.
- Penurunan peserta Diklat ini diakibatkan karena semenjak krisis ekonomi yang melanda Indonesia dari tahun 1997 kegiatan pelatihan bagi karyawan semakin sedikit dan biaya yang harus dikeluarkan semakin besar. Kondisi ini akan mempengaruhi penilaian dari bisnis perspektif ini dimana rendahnya tingkat pelatihan akan memberikan penilaian yang kurang baik terhadap perspektif ini.
- Melihat penurunan jumlah pelatihan dan jumlah karyawan yang mengikuti diklat, seminar dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan dan pembelajaran di Rumah Sakit Selaguri Padang belum baik

Selain program pelatihan, indikator lain yang penulis gunakan untuk menilai perspektif ini adalah dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap kinerja rumah sakit. Indikator ini dinilai berdasarkan angket penilaian kepuasan kerja. Untuk pengukuran tingkat kepuasan karyawan ini maka peneliti setelah mendapatkan persetujuan pihak manajemen rumah sakit membagikan kuisisioner kepuasan karyawan pada karyawan yang ada sejumlah 40 kuisisioner. Cara perhitungan untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan ini yaitu masing-masing responden mengisi kolom kepuasan dengan memberi tanda (✓) pada salah satu pilihan (Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju) pada tiap-tiap pernyataan. Masing-masing pilihan diberi nilai yaitu, Setuju bernilai tiga, Ragu-ragu bernilai dua, dan Tidak Setuju bernilai satu. Seluruh hasil angket di kolom kepuasan nilainya dijumlah pada masing-masing pernyataan. Total nilai tiap-tiap uraian dibagi 120 dan dikalikan 100%. Nilai 120 ini didapat dari nilai tertinggi (3) dikalikan 40 (jumlah responden/karyawan). Perhitungan kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel:

Tabel 4-14 : Perhitungan Tingkat Kepuasan Karyawan

Pernyataan	Setuju	Ragu Ragu	Tidak Setuju	Perhitungan
Kesejahteraan Karyawan : :	10	10	20	$(10 \times 3) + (10 \times 2) + (20 \times 1)$
a. Potongan yang dikenakan pada gaji				$\frac{120}{120} \times 100\%$
b. Tunjangan Keluarga				$= 58,33\%$
c. Tunjangan kesehatan				
d. Tunjangan hari raya				
e. Tunjangan hari tua				
f. Tunjangan lain-lain				

g. Program Asuransi				
h. Bantuan Kemanusiaan (sakit, melahirkan, kematian, dll)				
Fasilitas Kerja	14	10	16	$\frac{(14 \times 3) + (10 \times 2) + (16 \times 1)}{120} \times 100\%$
a. Ruang kerja				
b. Alat kerja (medis/non medis)				= 65 %
Jam kerja	15	10	15	$\frac{(15 \times 3) + (10 \times 2) + (15 \times 1)}{120} \times 100\%$
a. Jumlah jam kerja setiap harinya				
b. Jadwal piket jaga				= 66,66 %
Jam libur	16	9	15	$\frac{(16 \times 3) + (9 \times 2) + (15 \times 1)}{120} \times 100\%$
a. Cuti Karyawan				
b. Jam libur kantor				
c. Cuti hamil/melahirkan (bagi karyawan wanita)				= 67,5 %

Data mentah yang diolah

Keterangan Range :

0 % – 25 % : Kurang Sekali

26 % - 50 % : Kurang

51 % - 65 % : Cukup

66 % - 80 % : Baik

81 % - 95 % : Baik Sekali

96 % - 100 % : Sangat Baik Sekali

- ◆ Dari tabel di atas, terlihat bahwa tingkat kepuasan karyawan yang tertinggi terletak pada jam libur, yaitu sebesar 67,5 %, berarti sebagian besar karyawan memandang bahwa pihak rumah sakit telah memberikan jam libur bagi karyawannya dengan baik. Hal ini menjadi satu hal yang kontradiktif dengan posisi Rumah Sakit Selaguri sebagai sebuah perusahaan jasa yang semestinya lebih memperhatikan sarana dan prasarana penunjang untuk memberikan

pelayanan yang maksimal bagi para pelanggan. Dari keempat indikator penilaian pada angket diatas yang lebih cocok untuk menunjang pelayanan adalah indikator fasilitas kerja dimana meningkatnya fasilitas kerja akan memungkinkan Rumah Sakit untuk memberikan pelayanan yang lebih terhadap konsumen / pasien. Oleh karenanya rumah sakit perlu untuk memperhatikan ketersediaan fasilitas kerja tersebut. Dengan kondisi ini maka dapat juga disimpulkan bahwa pada indikator kepuasan karyawan kinerja rumah sakit Selaguri Padang juga belum dapat dikatakan baik.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Aspek yang sangat berkaitan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kemampuan sistem informasi. Pada visi Rumah Sakit Selaguri menyatakan bahwa terciptanya jaminan mutu pelayanan berkesinambungan sesuai dengan perkembangan IPTEK dan Globalisasi bidang kesehatan serta terjangkau oleh semua lapisan masyarakat. Misi Rumah Sakit Selaguri padang adalah Meningkatkan dan mempertahankan mutu pelayanan yang mengacu pada standar pelayanan yang selalu berkembang sesuai dengan kemajuan di bidang IPTEK dan Globalisasi tanpa melupakan kondisi masyarakat. Setelah melakukan pengamatan pada bagian pelayanan dan bagian umum penggunaan informasi teknologi belum digunakan secara maksimal hal ini penulis lihat dari bagian pelayanan medis dan rawat inap, bagian keperawatan dan juga pada bagian penunjang medis dan rawat jalan masih menggunakan sistem manual, sehingga dapat mengambil kesimpulan bahwa sistem informasi pada Rumah Sakit Selaguri belum sesuai dengan Visi dan Misi perusahaan.

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keserasian

Indikator lain yang digunakan dalam menilai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah dengan menggunakan angket yang dimaksudkan untuk mengukur serta melihat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja kerja karyawan. Angket ini disusun berdasarkan angket yang dibuat oleh Herzberg dan Dessler. Dengan melihat indikator-indikator pada variabel motivasi yang terdiri dari *satisfier* dan *dissatisfier factors* serta variabel kinerja yang dibagikan terhadap sebanyak 40 responden, masing-masing diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja Karyawan (*Satisfier Motivation*)

Satisfier factor mengukur motivasi kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap motivasi karyawan bekerja dalam perusahaan. Dari hasil analisis terhadap angket yang disebarkan maka diketahui sebagai berikut :

- a. Indikator-indikator yang berkaitan langsung mengenai motivasi karyawan terhadap pekerjaannya di perusahaan menunjukkan nilai yang baik (66,38%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memandang pekerjaannya sebagai suatu pekerjaan yang baik dengan kata lain karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan di perusahaan telah sesuai dengan yang mereka harapkan. Akan tetapi dari analisis ini juga terlihat bahwa tanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut sangat rendah. Analisis ini menunjukkan bahwa dalam hal motivasi kerja yang ditunjukkan dalam tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaannya adalah buruk. Hal ini juga mendukung pernyataan dan analisis pada perspektif bisnis internal.

- b. Indikator motivasi yang berkaitan langsung terhadap prestasi (dalam hal ini kinerja) juga menunjukkan nilai yang buruk (48,67%). Hasil ini juga menunjukkan konsistensi terhadap analisis pada angket kepuasan karyawan, sehingga dalam hal ini pihak rumah sakit perlu melakukan perbaikan yang serius pada sumber daya internal yang dimilikinya. Rendahnya indikator ini juga terlihat dari rendahnya persentase terhadap indikator pengembangan potensi karyawan.
- c. Dalam hal pengakuan, kuesioner ini menunjukkan bahwa karyawan memandang baik indikator ini. Indikator ini dijelaskan sebagai adanya suatu pengakuan dari pihak rumah sakit terhadap eksistensi mereka selaku karyawan di rumah sakit.
- a. Secara keseluruhan angket motivasi kerja (*satisfier factors*) menunjukkan interpretasi yang buruk, karena indikator-indikator penting yang dibutuhkan dalam pekerjaan menunjukkan nilai yang rendah.

Tabel 4-15: Motivasi Kerja Karyawan (*Satisfier Factor*)

PRIORITAS	URAIAN	TINGKAT KEPUASAN (%)
1	Prestasi yang diraih	48,67%
2	Pengakuan	63,94%
3	Kerja Itu Sendiri	66,38%
4	Tanggung Jawab	49,27%
5	Pengembangan Potensi	46,63%

Data mentah yang diolah

2. Motivasi Karyawan (*Dissatisfier Factor*)

Dissatisfier factor mengukur motivasi kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap motivasi karyawan bekerja dalam perusahaan. Dari hasil analisis terhadap angket yang disebarakan maka diketahui sebagai berikut :

- a. Indikator-indikator yang berkaitan langsung mengenai motivasi karyawan terhadap pekerjaannya di perusahaan menunjukkan nilai yang baik (69,84%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih membutuhkan bimbingan dari pengawas (*Supervisor*) dalam setiap kegiatannya. Sehingga karyawan belum memiliki rasa percaya diri dan tanggung jawab dalam pekerjaannya di Rumah Sakit.
- b. Indikator motivasi yang berkaitan langsung terhadap prestasi (dalam hal ini kinerja) juga menunjukan nilai yang buruk (46,73%). Hasil ini juga menunjukan konsistensi terhadap analisis pada angket kepuasan karyawan, sehingga dalam hal ini pihak rumah sakit perlu melakukan perbaikan yang serius pada sumber daya internal yang dimilikinya.
- c. Dalam hal Supervisi, Angket ini menunjukan bahwa karyawan memandang baik indikator ini. Akan tetapi dalam hal berkaitan dengan kinerja para karyawan masih belum dapat mandiri karena dalam setiap pekerjaannya masih membutuhkan pengawasan sehingga rasa tanggung jawab pada diri karyawan masih rendah.
- d. Secara keseluruhan angket motivasi kerja (*Dissatisfier factors*) menunjukan interpretasi yang buruk, karena indikator-indikator

penting yang dibutuhkan dalam pekerjaan menunjukkan nilai yang rendah.

Tabel 4-16 : Motivasi Kerja Karyawan (*Dissatisfier Motivation*)

PRIORITAS	URAIAN	TINGKAT KEPUASAN (%)
1	Kebijakan Rumah sakit dan Administrasi	47,43
2	Kondisi Kerja	46,72
3	Gaji dan Upah	47,38
4	Hubungan antar Pribadi	64,56
5	Supervisi	69,84

Data mentah yang diolah

Dari hasil analisis terhadap seluruh indikator pada variabel motivasi kerja diketahui bahwa motivasi karyawan masih rendah.

3. Kinerja Karyawan

- a. Indikator-indikator yang berkaitan langsung mengenai motivasi karyawan terhadap pekerjaannya diperusahaan menunjukkan nilai yang baik (58,47%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengetahuan mengenai pekerjaannya dengan cukup baik yang menjadi tanggung jawab dibidangnya masing masing.
- b. Indikator motivasi yang berkaitan langsung terhadap prestasi (dalam hal ini kinerja) juga menunjukkan nilai yang buruk (42,84%). Hasil ini juga menunjukkan konsistensi terhadap analisis pada angket motivasi karyawan, sehingga dalam hal ini

pihak rumah sakit perlu melakukan perbaikan yang serius pada sumber daya internal yang dimilikinya.

- c. Dalam hal Independensi, angket ini menunjukkan konsistensi dengan angket motivasi kerja karyawan. Para karyawan harus dapat melaksanakan pekerjaannya meskipun tanpa harus diawasi dan harus memiliki kepercayaan diri yang besar dalam menyelesaikan pekerjaannya di Rumah Sakit. Akan tetapi dalam hal berkaitan dengan kinerja para karyawan masih belum dapat mandiri karena dalam setiap pekerjaannya masih membutuhkan pengawasan sehingga rasa tanggung jawab pada diri karyawan masih rendah.
- d. Secara keseluruhan angket prestasi kerja karyawan menunjukkan interpretasi yang buruk, karena indikator-indikator penting yang dibutuhkan dalam pekerjaan menunjukkan nilai yang rendah.

Tabel 4.17 : Kinerja Karyawan

PRIORITAS	URAIAN	TINGKAT KEPUASAN (%)
1	Kualitas	46,36 %
2	Produktivitas	43,72 %
3	Pengetahuan tentang pekerjaan	58,47 %
4	Kehandalan	46,28 %
5	Ketersediaan	48,47 %
6	Independensi	42,84 %

Data mentah yang diolah

Keterangan Range :

- 0 % – 25 % : Kurang Sekali
- 26 % - 50 % : Kurang
- 51 % - 65 % : Cukup
- 66 % - 80 % : Baik
- 81 % - 95 % : Baik Sekali
- 96 % - 100 % : Sangat Baik Sekali

4. Hubungan variabel motivasi terhadap kinerja karyawan

Kedua variabel yang dianalisis dengan angket seperti pada perhitungan di atas, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Dalam artian rendahnya motivasi memiliki pengaruh terhadap rendahnya kinerja. Rendahnya persentase penilaian masing-masing indikator pada motivasi menyebabkan kinerja rumah sakit menjadi rendah sehingga pelayanan rumah sakit terhadap pasien maupun calon pasienpun buruk. Hal ini harus disikapi pihak rumah sakit dengan berusaha meningkatkan motivasi kerja karyawannya, sehingga diharapkan karyawan mampu meningkatkan kinerja dan memberikan kontribusi yang positif bagi rumah sakit untuk masa yang akan datang. Dengan cara ini maka diharapkan juga rumah sakit selaguri akan memiliki karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang baik.

Secara keseluruhan, kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan upaya menciptakan suatu proses pertumbuhan dan pembelajaran pada Rumah Sakit Selaguri Padang belum dapat dilaksanakan secara optimal.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan *driver* bagi pelaksanaan perspektif lain dalam *balanced scorecard system*. Oleh karenanya, Rumah Sakit Selaguri Padang harus dapat lebih menyempurnakan lagi organisasinya untuk menjadi suatu *learning organization*, dengan melakukan usaha seperti :

1. Manajer perusahaan harus dapat bertanggungjawab atas pelaksanaan visi dan pencapaian misi perusahaan oleh karyawannya, dalam kaitannya dengan hal ini manajer dituntut untuk mampu memberikan pemahaman yang baik pada seluruh karyawan.
2. Merumuskan dan mengimplementasikan ide-ide yang diberikan oleh karyawan pada semua level organisasi.
3. Berusaha mencari jalan keluar sebagai pemecahan atas terjadinya suatu konflik di tubuh organisasi dengan menggabungkan pengetahuan dan pendapat-pendapat anggota organisasi secara bersama-sama.
4. Meningkatkan peranan pemimpin untuk membangun visi bersama dan untuk mendorong pembuatan keputusan secara efektif melalui karismatik kepemimpinan.

Rumah Sakit Selaguri harus dapat menyadari sepenuhnya bahwa keunggulan bersaing dalam sebuah kompetisi bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan belajar organisasi dalam menciptakan masa depan organisasinya secara bersama-sama.

4.3. Penilaian *Balanced Scorecard* secara keseluruhan

Pengukuran kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan adanya hubungan dari setiap perspektif yang ada dalam konsep *Balanced Scorecard*. Kelebihan dan kekurangan yang ditemukan dari analisis keempat perspektif dari tahun 2002 dan 2004 dapat dilihat sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Pada Indikator pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit Selaguri Padang telah mampu meningkatkan dan mencapai tingkat realisasi penerimaan pendapatan yang meningkat dari tahun ke tahun. Indikator efisiensi biaya juga mengalami peningkatan sehingga rumah sakit mampu pihak Rumah Sakit sudah mampu melakukan efisiensi dalam pengeluaran Rumah Sakit. Pada indikator ROI (*Return Of Investment*) mengalami penurunan akan tetapi dengan adanya penurunan ini tidak mempengaruhi pada laba usaha Rumah Sakit. Secara keseluruhan penerapan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Selaguri Padang jika dilihat dari perspektif keuangan adalah baik.

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan analisis terhadap indikator-indikator yang digunakan sebagai tolok ukur pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan diketahui bahwa indikator-indikator tersebut secara keseluruhan memperlihatkan hasil yang buruk hanya indikator kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru yang meningkat. Rendahnya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dalam perspektif ini harus disikapi dengan

adanya suatu usaha dari pihak rumah sakit untuk lebih memperbaiki kinerja internal rumah sakit tersebut. kemampuan mempertahankan pelanggan lama. Indikator kepuasan pelanggan yang diukur melalui angket kepuasan pelanggan juga menunjukkan hasil yang buruk yang berarti pelanggan memandang kinerja rumah sakit tidak seperti yang mereka harapkan. Hal ini juga harus diperbaiki melalui perbaikan pada internal rumah sakit selain itu rumah sakit perlu menjalin hubungan yang baik dengan seluruh pelanggannya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari perhitungan indikator-indikator utama penampilan kerja di atas, hal ini membuktikan bahwa secara umum proses bisnis internal Rumah Sakit Selaguri Padang belum dapat dikatakan berjalan dengan baik, dimana masing masing indikator penampilan kinerja belum bisa mencapai nilai optimal. Untuk memperbaiki kinerja pada masing masing indikator ini diperlukan adanya suatu pengawasan, pemberian motivasi bagi para karyawan, perbaikan dan peningkatan fasilitas, juga terhadap realisasi dari program-program kerja yang telah ditetapkan serta peningkatan produktifitas karyawan di lingkungan rumah sakit.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari keempat indikator penilaian pada angket diatas yang lebih cocok untuk menunjang pelayanan adalah indikator fasilitas kerja dimana meningkatnya fasilitas kerja akan memungkinkan Rumah Sakit untuk memberikan pelayanan yang lebih terhadap konsumen / pasien.. Demikian pula halnya dalam penyebaran angket motivasi kerja karyawan dengan angket prestasi kerja. Oleh karenanya rumah sakit perlu untuk

memperhatikan ketersediaan fasilitas kerja tersebut. Dengan kondisi ini maka dapat juga disimpulkan bahwa pada indikator kepuasan karyawan kinerja rumah sakit Selaguri Padang juga belum dapat dikatakan baik

4.4. Hubungan antara Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Kinerja keuangan merupakan acuan bagi semua kinerja dalam sebuah perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard System*, untuk menuju ke acuan tersebut harus lebih dulu dimulai melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam Rumah Sakit Selaguri Padang, proses ini dinilai kurang maksimal, karena dengan minimnya aktifitas dalam rangka peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dapat dilakukan dengan cara mengikuti melakukan *training* dan pengiriman karyawannya untuk mengikuti pelatihan, seminar atau lokakarya, menunjukkan bahwa pengembangan sumberdaya manusia di lingkungan Rumah Sakit Selaguri Padang masih terbatas. Dengan kurang berjalannya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, maka akan sangat mempengaruhi perspektif proses bisnis internal, karena karyawan dinilai belum memiliki kemampuan yang cukup dan memadai, sehingga aktivitas yang ada kaitannya dengan program-program pelatihan dan bimbingan bagi karyawan masih sangat perlu untuk ditingkatkan.

Berjalan atau tidaknya proses bisnis internal akan mempengaruhi perspektif pelanggan, dimana apabila karyawan sudah memiliki keahlian dan bekal pengetahuan yang cukup, maka seorang karyawan mampu memiliki kualitas yang baik, sehingga dalam melaksanakan tugasnya dapat mencerminkan usaha positif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* adalah merupakan suatu rangkaian yang tidak terpisahkan dan tidak dapat dipisahkan antara satu dan lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Rumah Sakit Selaguri Padang dari Perspektif Keuangan baik, hal ini ditunjukkan dengan terjadinya kenaikan pada pendapatan yang diterima pihak Rumah Sakit pada tahun 2002, 2003, 2004, kenaikan pendapatan ini lebih disebabkan oleh naiknya sejumlah kunjungan pasien pada beberapa instalasi UGD, rawat jalan dan rawat inap sebanyak 9014 pada tahun 2002, 9338 orang pada tahun 2003 dan pada tahun 2004 meningkat menjadi 9830 orang pasien.

Selain terjadinya kenaikan pada pendapatan atau penerimaan rumah sakit, terjadi juga kenaikan efisiensi biaya Rumah Sakit, dengan kata lain biaya yang dikeluarkan Rumah Sakit sudah ekonomis dibandingkan dengan pendapatan yang diterima. Dalam perhitungan yang dilakukan terlihat efisiensi mengalami penurunan pada tahun 2004, hal ini dikarenakan besarnya kenaikan pendapatan tidak sebanding dengan besarnya kenaikan pada biaya yang dikeluarkan Rumah Sakit, dimana kenaikan biaya lebih besar.

2. Dilihat dari Perspektif Pelanggan kinerja Rumah Sakit Selaguri Padang tidak baik, berdasarkan hasil survey yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kenaikan jumlah pelanggan baru lebih besar proporsinya dibandingkan dengan pelanggan lama. Dengan kata lain kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama (*customer retention*) masih rendah. Dalam hal ini menurut penulis dikarenakan adanya keterkaitan antara perspektif ini terhadap perspektif bisnis internal dimana konsumen lama yang kembali menjadi konsumen rumah sakit jumlahnya sangat sedikit. Dari hasil analisis ini pihak rumah sakit harus dapat memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan utama pasien, khususnya dalam memberikan pelayanan yang tepat dan cepat serta berkualitas.
3. Dilihat Dari Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Rumah Sakit Selaguri Padang tidak baik, dimana indikator-indikator utama penampilan kerja rumah sakit yang meliputi BOR, BTO, TOI, AVLOS, dan GDR belum menunjukkan nilai yang optimal, demikian juga jika dilihat dari siklus inovasi, dan dari layanan purna jual belum dapat dikatakan berjalan dengan baik. Untuk memperbaiki kinerja pada masing-masing indikator ini diperlukan suatu pengawasan, pemberian motivasi bagi para karyawan, perbaikan dan peningkatan fasilitas, juga terhadap realisasi dari program-program kerja yang telah ditetapkan serta peningkatan produktifitas karyawan di lingkungan Rumah Sakit.

4. Dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, kinerja Rumah Sakit tidak baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, masih kurangnya proses pelatihan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia menjadi kendala utama bagi karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Jika dilihat dari hasil angket kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang tidak baik. Jika dilihat dari sistem informasi masih belum menunjukkan hasil yang optimal karena visi dan misi Rumah sakit Selaguri Padang masih belum dapat terlaksana. Pada angket motivasi dan kinerja yang dibagikan juga dapat dilihat hasil yang tidak baik karena indikator-indikator yang dibutuhkan dalam pekerjaan menunjukkan nilai yang rendah.
5. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* hanya digunakan dalam pengukuran per perspektif artinya *Balanced Scorecard* hanya mengukur masing masing perspektif secara terpisah dan tidak sampai pada pengukuran secara total (keseluruhan).

5.2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis sebagai bahan pertimbangan adalah sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan pendapatan pada perspektif keuangan, pihak rumah sakit harus dapat melakukan upaya untuk mencegah terjadinya penurunan jumlah pasien yang disebabkan karena kurang baiknya pelayanan yang diberikan kepada mereka. Misalnya pihak rumah sakit

harus menanamkan kesadaran pada setiap karyawannya agar secara bertanggungjawab melakukan tugas dan fungsinya sebaik mungkin, pihak manajemen rumah sakit tentunya harus melakukan koordinasi dan pemberian motivasi kepada setiap bawahannya.

2. Dalam meningkatkan kinerja rumah sakit dari perspektif pelanggan, rumah sakit harus lebih memahami apa yang menjadi kebutuhan utama pelanggan, oleh sebab itu penulis menyarankan agar sekiranya pihak rumah sakit dapat menyediakan kuisioner secara rutin kepada pasien, sehingga pihak rumah sakit dapat mengukur sejauh mana kinerja yang telah dilakukan, dan sebagai bahan kajian terhadap langkah-langkah yang harus diambil selanjutnya. Selain itu fasilitas dan sarana penunjang medis lain harus lebih ditingkatkan untuk memberikan kenyamanan kepada para pasien.
3. Perlu lebih ditingkatkannya upaya dalam mengikutsertakan setiap karyawan pada berbagai pelatihan yang diadakan, baik oleh pihak intern Rumah Sakit, maupun oleh lembaga-lembaga lain diluar rumah sakit, untuk menambah dan mengembangkan keahlian yang mereka miliki, sehingga kualitas sumber daya manusia yang dimiliki rumah sakit akan semakin meningkat, dan tentunya meningkatkan profesionalisme mereka.
4. Dalam penelitian selanjutnya diharapkan kepada pihak rumah sakit agar melakukan pengukuran *Balanced Scorecard* secara keseluruhan. Oleh karena itu, penulis berharap pada penelitian-penelitian selanjutnya dapat menganalisis aspek-aspek lain secara lebih mendalam sehingga

metode *Balance Scorecard* ini dapat dikembangkan lebih lanjut terutama untuk keputusan-keputusan praktis perusahaan dan akademisi maupun masyarakat pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancella Hermawan, “ *Balanced Scorecard Sebagai Sarana Akuntansi Manajemen Strategik*”, PPL-B Akuntansi Manajemen, 11 September 1996.
- Atkinson, Anthon A, et al., “ *Management Accounting*” : Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Bambang Sudibyo, “ *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard : Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya Pada BUMN*” : Jurnal ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol 12 No. 02, 1997.
- Barbara Gunawan, “ *Balanced Scorecard : Perspektif Baru dalam Menilai Kinerja Organisasi*” : Utilitas, N0. 10, Tahun ke-8, 2000
- Budi W. Soethipto, “ *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*” : Usahawan, No. 06, Tahun XXVI, Juni 1997.
- Efraim Ferdinan Giri, “ *Balanced Scorecard : Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik* : Kajian Bisnis, No. 13, Januari-April 1998.
- Hansen, Don R and Maryanne M. Mowen, “ *Cost Management Accounting and Control*” : South Western Publishing, Ohio, 1995.
- Kaplan, R.S. and David P. Norton, “ *The Balanced Scorecard* ”, Boston, Ma : Harvard business school press, 1996.
- _____ , “ *The Balanced Scorecard measures that drives performance*”, Boston, Ma : Harvard business school, 1992.

_____,” *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*”, Boston, Ma : Harvard business school, 1996.

_____,” *Translating Strategy Into Action*, 1996

Mulyadi, “ *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, 1993

Mulyadi dan Johny Setyawan, “ *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*”,
Yogyakarta : Aditya Media, 1999.

Siegel, Gary and Marconi Helene Ramanauskas, “ *Behavioral Accounting* : South
Western Publishing, Ohio, 1989.

Thomas secakusuma, “*Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Balanced Scorecard*” :
Usahawan, No. 06, Tahun XXVI, Juni 1997.

Teuku Mirza, “*Balanced Scorecard*” : Usahawan, No. 06 Tahun XXVI, Juni 1997.

LAMPIRAN

NERACA
PER 31 DESEMBER 2002

A K T I V A	31 DES. 2002 (Rp)	KEWAJIBAN DAN EKUITAS	31 DES. 2002 (Rp)
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
Kas	17.667.450,00	Hutang Usaha	132.601.523,00
Bank	33.092.565,00	Uang Muka Biaya Perawatan	14.200.000,00
Piutang	335.104.462,13		
Persediaan Barang	255.434.011,80		
Uang Muka Pajak	2.538.500,00	Total Kewajiban Jangka Pendek	146.801.523,00
Jumlah Aktiva Lancar	643.836.988,93	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
		Hutang Bank	500.000.000,00
AKTIVA TETAP		Total Kewajiban Jangka Panjang	500.000.000,00
Tanah	105.000.000,00		
Bangunan	600.089.296,00	EKUITAS	
Inventaris	730.972.585,00	Modal	657.981.517,13
	1.436.061.881,00	Laba Tahun Berjalan	20.157.883,80
Harga Perolehan		Jumlah Ekuitas	678.139.400,93
Akumulasi Penyusutan			
Nilai Buku	681.103.935,00		
TOTAL AKTIVA	1.324.940.923,93	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	1.324.940.923,93

YAYASAN RUMAH SAKIT SELAGURI
LAPORAN LABA RUGI
TAHUN 2002

		Dalam rupiah
Keterangan		
Pendapatan		2.764.293.017,00
Pendapatan		
Persediaan awal		
- Obat-obatan dan bahan	266.077.961,00	
- Bahan dapur	425.800,00	
Jumlah	266.503.761,00	
Pembelian		
- Obat-obatan dan bahan	1.144.168.478,00	
- Bahan dapur	273.856.325,00	
Jumlah	1.418.024.803,00	
Tersedia untuk dijual	1.684.528.564,00	
Persediaan akhir		
- Obat-obatan dan bahan	254.766.261,80	
- Bahan dapur	667.750,00	
Jumlah	255.434.011,80	
Harga pokok penjualan		1.429.094.552,20
Pendapatan kotor		1.335.198.464,80
Biaya Operasional		
- Biaya gaji tenaga medis	154.782.350,00	
- Biaya gaji karyawan	642.680.000,00	
- Biaya penyusutan	140.683.446,00	
- Biaya air, listrik dan telepon	111.260.066,00	
- Biaya alat tulis kantor	27.162.600,00	
- Biaya asuransi	49.522.950,00	
- Biaya perjalanan dinas	43.483.400,00	
- Biaya pemeliharaan gedung	14.929.250,00	
- Biaya perawatan peralatan	15.318.800,00	
- Biaya kendaraan	3.674.039,00	
- Biaya perlengkapan	14.425.400,00	
- Biaya rupa-rupa	4.666.000,00	
Jumlah biaya operasional		1.222.588.301,00
Biaya Administrasi		112.610.163,80
- Biaya bunga pinjaman	56.414.776,00	
- Biaya pajak	5.120.000,00	
- Biaya administrasi bank	9.729.754,00	
- Biaya lain-lain	4.858.750,00	
- Biaya pengurusan izin & SITU	5.800.000,00	
- Biaya sumbangan/zakat/sapi kurban	7.714.000,00	
- Biaya pelatihan	2.815.000,00	
Jumlah biaya administrasi		92.462.280,00
LABA BERSIH KOMERSIAL		20.157.883,80

05 = 20.157.883,80

02

1.324.940.923,93

LAPORAN RUGI/LABA
Per 31 Desember 2002
RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG

KETERANGAN			JUMLAH (Rp.)
I. Pendapatan			
▪ Rawat Jalan	61.335.200		
▪ Farmasi	245.897.050		
▪ Laboratorium	68.283.300		
▪ Rontgen	51.241.000		
▪ Rawat inap	2.139.882.150		
▪ PMI	31.555.700		
▪ Paket	157.650.000		
▪ Hdr	654.457.250		
▪ Tagihan perusahaan	1.793.895.705		
Jumlah Pendapatan		5.324.197.355	
II. Harga Pokok Penjualan			
▪ Pembelian obat dan bahan	1.652.168.478		
▪ Bahan dapur	273.856.325		
▪ Labor keluar	45.639.600		
▪ Konsul	30.794.000		
▪ Penggantian biaya	33.060.000		
▪ PMI	28.108.750		
▪ EEG / Ct. Scan	24.442.300		
Jumlah Harga Pokok Penjualan		2.058.069.429	
Laba Kotor			3.236.127.902
III. Biaya Operasional			
▪ Biaya gaji karyawan	739.279.809		
▪ Biaya honor dokter	1.174.598.906		
▪ Biaya lembur	46.045.046		
▪ Biaya air, listrik, telepon	111.260.066		
▪ Biaya pemeliharaan gedung	14.929.250		
▪ Biaya perjalanan dinas	43.483.400		
▪ Biaya pemeliharaan kendaraan	3.674.039		
▪ Biaya perlengkapan	14.040.400		
▪ Biaya perawatan kesehatan	15.318.800		
▪ Biaya rupa-rupa operasional	10.666.000		
Jumlah biaya operasional		2.173.295.316	
IV. Biaya Administrasi			
▪ Biaya alat tulis kantor	27.162.600		
▪ Biaya asuransi	53.420.994		
▪ Biaya bunga pinjaman	56.661.914		
▪ Biaya administrasi bank	9.730.754		
▪ Biaya akreditasi RSS	3.000.000		
▪ Sumbangan / zakat	21.614.000		
▪ Lain – lain	44.748.750		
▪ Komisi	39.351.000		
▪ Biaya pajak	29.140.750		
Jumlah Biaya Administrasi		284.330.462	
Jumlah Biaya			2.454.625.640
LABA BERSIH (Pendapatan – Biaya)			781.502.262

YAYASAN RUMAH SAKIT SELAGURI
NERACA
PER 31 DESEMBER 2003

A K T I V A	31 DES 2003 (Rp)	KEWAJIBAN DAN EKUITAS	31 DES 2003 (Rp)
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
Kas	29.490.450,00	Hitung Usaha	552.527.375,65
Bank	151.784.497,51	Uang Muka Biaya Perawatan	16.000.000,00
Piutang	335.955.102,00		
Persediaan Barang	315.056.962,12	Total Kewajiban Jangka Pendek	568.527.375,65
Uang Muka Pajak	2.740.200,00		
Jumlah Aktiva Lancar	835.027.211,63	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
		Utang Bank	500.000.000,00
AKTIVA TETAP		Total Kewajiban Jangka Panjang	500.000.000,00
Tanah	105.000.000,00		
Bangunan	766.719.221,00	EKUITAS	
Inventaris	924.224.085,00	Modal	678.139.400,93
		Labanya Tahun Berjalan	30.011.412,00
Harpa Perolehan	1.795.943.306,00	Jumlah Ekuitas	708.150.812,93
Akumulasi Penyusutan	(854.292.329,95)		
Nilai Buku	941.650.976,95	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	1.776.678.188,58
TOTAL AKTIVA	1.776.678.188,58		

Keterangan		
I.	Pendapatan	
	Pendapatan	3.641.155.496,00
	Persediaan awal	
	- Obat-obatan dan bahan	254.765.261,80
	- Bahan dapur	667.750,00
	Jumlah	255.434.011,80
	Pembelian	
	- Obat-obatan dan bahan	1.804.458.473,00
	- Bahan dapur	304.096.250,00
	Jumlah	2.108.552.728,00
	Tersedia untuk dijual	2.363.986.739,80
	Persediaan akhir	
	- Obat-obatan dan bahan	314.863.962,12
	- Bahan dapur	193.000,00
	Jumlah	315.056.962,12
	Harga pokok penjualan	2.048.929.777,58
	Pendapatan kotor	1.592.225.718,32
II.	Biaya Operasional	
	- Biaya gaji tenaga medis	273.137.200,00
	- Biaya gaji karyawan	711.565.637,00
	- Biaya penyusutan	172.699.482,05
	- Biaya air, listrik dan telepon	152.019.751,00
	- Biaya alat tulis kantor	32.964.050,00
	- Biaya perjalanan dinas	13.040.000,00
	- Biaya pemeliharaan gedung	13.620.700,00
	- Biaya perawatan peralatan	11.333.400,00
	- Biaya kendaraan	5.827.594,00
	- Biaya perlengkapan	23.141.700,00
	- Biaya umum operasional	4.426.500,00
	Jumlah biaya operasional	1.413.776.014,05
	Laba setelah biaya operasional	178.449.704,27
III.	Biaya Administrasi	
	- Biaya bunga pinjaman	64.443.891,20
	- Biaya pajak	7.913.830,00
	- Biaya asuransi	49.922.737,07
	- Biaya administrasi bank	9.078.334,00
	- Biaya pengurusan izin & SITU	1.410.000,00
	- Biaya sumbangan/zakat	4.000.000,00
	- Biaya pelatihan	2.125.000,00
	- Biaya pesangon Dr. Warnih	3.000.000,00
	- Biaya pesangon Nurhaida	2.750.000,00
	- Biaya akuntan	1.500.000,00
	- Biaya pemeriksaan air bersih	406.000,00
	- Biaya pengolahan limbah	800.000,00
	- Biaya kontrak mesin cetak	588.500,00
	- Biaya retribusi kebersihan	500.000,00
	Jumlah biaya administrasi	148.438.292,27
	LABA BERSIH KOMERSIAL	30.011.412,00

LAPORAN LABA RUGI
PERIODE JANUARI - DESEMBER 2003

Keterangan			Jumlah (Rp.)
I. Pendapatan			
Rawat jalan	65.690.500		
Farmasi	267.039.150		
Laboratorium	49.243.300		
Rontgen	44.766.000		
Rawat inap	2.091.562.400		
PMI	31.517.000		
Paket	221.850.000		
Hdr	578.396.700		
Tagihan perusahaan	2.715.989.692		
		6.066.054.742	
II. Harga Pokok Penjualan			
Pembelian obat dan bahan	1.902.276.635		
Bahan dapur	306.281.300		
Labor keluar	54.909.600		
Konsul	55.486.000		
Penggantian biaya	62.096.250		
PMI	32.920.000		
EEG/Ct.Scan	33.077.750		
		2.447.047.535	
Laba Kotor			3.619.007.207
III. Biaya Operasional			
Biaya gaji karyawan	859.743.050		
Biaya honor dokter	1.286.979.172		
Biaya lembur November	54.210.609		
Biaya air, listrik, telp	146.855.997		
Biaya pemeliharaan gedung	13.620.700		
Biaya perjalanan dinas	12.653.400		
Biaya pemeliharaan kendaraan	5.827.594		
Biaya perlengkapan	23.141.700		
Biaya perawatan peralatan	11.333.400		
Biaya rupa-rupa operasional	4.426.500		
Jumlah biaya operasional		2.418.792.122	
IV. Biaya Administrasi			
Biaya alat tulis kantor	32.964.050		
Biaya asuransi	65.643.650		
Biaya bunga pinjaman	65.277.275		
Biaya administrasi bank	16.151.500		
Biaya akreditasi RSS	500.000		
Sumbangan/zakat	7.900.000		
Lain-lain	131.700.600		
Komisi	71.362.500		
Biaya pajak	32.688.750		
PBB	3.823.480		
Adm. Ijin tenaga wanita bekerja malam	600.000		
Pengurusan SITU	1.410.000		
Seminar dan pelatihan	2.125.000		
Biaya ijin rontgen	100.000		
Retribusi kebersihan	500.000		
Biaya Akuntan	2.500.000		
Biaya pemeriksaan air bersih	406.000		
Biaya pengolahan limbah	800.000		
Pesangon dr. warnih	3.000.000		
Pesangon Nurhaida	2.750.000		
Kontrak mesin cetak	588.500		
Jasa medis perawat	16.610.219		
Jumlah biaya administrasi		459.401.524	
LABA BERSIH			740.813.561

Jumlah Biaya Pembangunan gedung

166.629.925

YAYASAN RUMAH SAKIT SELAGURI
NERACA
PER 31 DESEMBER 2004

A K T I V A	31 DES 2004 (Rp)	KEWAJIBAN DAN EKUITAS	31 DES 2004 (Rp)
AKTIVA LANCAR		KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	
Kas	25.893.300,00	Hutang Usaha	643.696.877,25
Bank	180.722.580,88	Uang Muka Biaya Perawatan	24.250.000,00
Piutang	559.968.814,00		
Persediaan Barang	375.221.950,30		
Uang Muka Pajak	4.099.250,00	Total Kewajiban Jangka Pendek	667.946.877,25
Jumlah Aktiva Lancar	1.145.905.895,18	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
		Hutang Bank	500.000.000,00
AKTIVA TETAP		Total Kewajiban Jangka Panjang	500.000.000,00
Tanah	105.000.000,00		
Bangunan	1.104.340.631,00		
Inventaris	925.879.407,00		
Harga Perolehan	2.135.220.038,00	EKUITAS	
Akumulasi Penyusutan	(955.719.231,53)	Modal	1.121.917.122,93
Nilai Buku	1.179.500.806,47	Laba Tahun Berjalan	35.542.701,48
		Jumlah Ekuitas	1.157.459.824,41
TOTAL AKTIVA	2.325.406.701,66	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	2.325.406.701,66

YAYASAN RUMAH SAKIT SELAGURI
LAPORAN LABA RUGI
TAHUN 2004

Dalam rupiah

Keterangan		
I. Pendapatan		
Pendapatan		3.939.744.179,00
Persediaan awal		
- Obat-obatan dan bahan	314.663.962,12	
- Bahan dapur	193.000,00	
Jumlah	315.056.962,12	
Pembelian		
- Obat-obatan dan bahan	1.973.251.959,00	
- Bahan dapur	327.799.250,00	
Jumlah	2.301.051.209,00	
Tersedia untuk dijual	2.616.108.171,12	
Persediaan akhir		
- Obat-obatan dan bahan	375.118.050,30	
- Bahan dapur	103.900,00	
Jumlah	375.221.950,30	
Harga pokok penjualan		2.240.066.220,82
Pendapatan kotor		1.748.857.958,18
II. Biaya Operasional		
- Biaya gaji tenaga medis	308.230.350,00	
- Biaya gaji karyawan	697.835.000,00	
- Biaya penyusutan	189.574.240,70	
- Biaya air, listrik dan telepon	173.577.406,00	
- Biaya alat tulis kantor	23.295.400,00	
- Biaya perjalanan dinas	16.215.500,00	
- Biaya pemeliharaan gedung	70.452.200,00	
- Biaya perawatan peralatan	7.348.000,00	
- Biaya kendaraan	3.910.750,00	
- Biaya perlengkapan	26.732.550,00	
- Biaya umum operasional	4.123.100,00	
Jumlah biaya operasional		1.581.287.496,70
Laba setelah biaya operasional		167.570.461,48
III. Biaya Administrasi		
- Biaya bunga pinjaman	54.348.948,00	
- Biaya pajak	9.182.950,00	
- Biaya asuransi	48.206.550,00	
- Biaya administrasi bank	9.731.012,00	
- Biaya pengurusan izin Depnaker	950.000,00	
- Biaya sumbangan/zakat	1.300.000,00	
- Biaya pelatihan	3.220.000,00	
- Biaya sedot septik tank	500.000,00	
- Biaya kalibrasi alat medik	2.376.800,00	
- Biaya retribusi kebersihan	650.000,00	
- Biaya pakaian satpam & jas lab	540.000,00	
- Biaya papan iklan + iuran PERSI	306.500,00	
- Biaya pasang telepon OK	715.000,00	
Jumlah biaya administrasi		132.027.760,00
LABA BERSIH KOMERSIAL		35.542.701,48

LAPORAN LABA RUGI
PERIODE JANUARI - DESEMBER 2004

Keterangan			Jumlah (Rp.)
I. Pendapatan			
Rawat jalan	55.516.480		
Farmasi	280.104.950		
Laboratorium	51.269.300		
Rontgen	42.167.500		
Rawat inap	2.058.321.700		
PMI	27.300.000		
Paket	117.458.000		
Hdr	637.871.000		
Tagihan perusahaan	2.090.197.011		
		6.320.303.861	
II. Harga Pokok Penjualan			
Pembelian obat dan bahan	1.963.134.446		
Bahan dapur	340.538.850		
Labor keluar	50.025.900		
Konsul	71.252.250		
Penggantian biaya	100.069.520		
PMI	30.457.000		
Haemodialisa	14.173.600		
Fisioterapi	9.444.500		
EEG/Cl.Scan/Baca ECG	19.910.000		
		2.626.011.066	
Laba Kotor			3.694.292.795
III. Biaya Operasional			
Biaya gaji karyawan	92.573.100		
Biaya honor dokter	1.232.774.230		
Biaya lembur November	53.453.498		
Biaya air, listrik, telp	167.388.595		
Biaya pemeliharaan gedung	3.170.850		
Biaya perjalanan dinas	17.005.200		
Biaya pemeliharaan kendaraan	2.427.600		
Biaya perlengkapan	26.732.550		
Biaya perawatan peralatan	7.348.000		
Biaya rupa-rupa operasional	3.971.100		
Jumlah biaya operasional		2.441.794.723	
IV. Biaya Administrasi			
Biaya alat tulis kantor	20.273.450		
Biaya asuransi	40.206.550		
Biaya bunga pinjaman	54.048.048		
Biaya administrasi bank	9.778.912		
Biaya akreditasi RSS	(50.000)		
Sumbangan/zakat	1.300.000		
Lain-lain	33.808.000		
Komisi	61.776.400		
Biaya pajak+PDB	33.170.150		
Jasa Medis Perawat	20.979.229		
Pelatihan	3.220.000		
Pajak ambulan	549.000		
Pengembalian pajak karyawan	7.847.150		
Biaya sedot septik tank	500.000		
Penguurusan STNK motor	152.000		
Biaya kalibrasi	2.376.800		
Iuran Persi	100.000		
Papan iklan	206.500		
Pakaian Satpam	340.000		
Jas Labor	200.000		
Ijin RS + Depnaker	950.000		
Jumlah biaya administrasi		306.799.689	
LABA BERSIH			2.748.594.412
			945.698.383

Biaya pembangunan gedung 2003	166.629.925
Biaya pembangunan gedung 2004	337.621.410
Total	504.251.335

ANGKET KEPUASAN PASIEN

Pernyataan	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju
Kecepatan Pelayanan			
Keramahtamahan dan Kesopanan Karyawan			
Kebersihan Rumah Sakit			
Kualitas Pelayanan yang anda dapatkan			
Biaya Rumah Sakit			
Keamanan			
Tempat Parkir dan Tata Ruang			

Petunjuk Pengisian :

1. Isilah Kolom Prioritas masing-masing Pernyataan dengan angka (1/2/3/4/5/6/7)
2. Berilah jawaban masing-masing pernyataan dengan memberikan tanda (V) pada salah satu kolom yang tersedia (Setuju/Ragu-ragu/Tidak Setuju)

Terima Kasih

Angket Kepuasan Karyawan

Uraian	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju
Kesejahteraan Karyawan			
a. Potongan yang dikenakan pada gaji			
b. Tunjangan Keluarga			
c. Tunjangan Kesehatan			
d. Tunjangan Hari Raya			
e. Tunjangan Hari Tua			
f. Tunjangan Lain-lain			
g. Program Asuransi			
h. Bantuan Kemanusiaan (sakit, Melahirkan, Kematian, dll)			
Fasilitas/ Sarana Kerja			
a. Ruang Kerja			
b. Alat Kerja (Medis/non medis)			
Jam Kerja			
a. Jumlah Jam Kerja Setiap Hari			
b. Jadwal Piket Jaga/dinas			
Jam Libur			
a. Cuti Tahunan			
b. Jam Libur Kantor			
c. Cuti Hamil (melahirkan (bagi karyawan wanita)			

Petunjuk Pengisian :

1. Isilah Kolom Prioritas masing-masing Pernyataan dengan angka (1/2/3/4)
2. Berilah jawaban masing-masing pernyataan dengan memberikan tanda (V) pada salah satu kolom yang tersedia (Setuju/Ragu-ragu/Tidak Setuju)

Terima Kasih

Angket/Kuesioner Penelitian
Variabel Motivasi Kerja Karyawan
(diisi oleh semua karyawan)

I. Satisfier/Motivation Factors

No.	BUTIR PERTANYAAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	Tak Setuju
A. Prestasi yang diraih (<i>Achievement</i>)				
1.	Sebagai seorang karyawan, saya memahami dengan jelas tujuan yang harus saya capai sesuai dengan posisi saya di RS.			
2.	Berdasarkan posisi saya di RS saat ini, saya merasa sanggup untuk meraih tujuan yang diharapkan RS dari pekerjaan saya.			
3.	Saya menerima umpan balik berupa penghargaan dari RS terhadap apa yang saya capai dan lakukan			
4.	Pekerjaan yang saya tekuni diRS telah sesuai dengan bakat yang saya miliki.			
5.	Saya sangat senang apabila pekerjaan yang dibebankan kepada saya adalah pekerjaan-pekerjaan yang menantang.			
6.	Menurut saya, pekerjaan yang saya lakukan di RS adalah merupakan pekerjaan yang menantang.			
B. Pengakuan (<i>recognition</i>)				
7.	Saya mendapatkan pengakuan berupa pujian apabila saya mampu menyelesaikan pekerjaan utama saya di RS.			
8.	RS memberikan perhatian yang besar pada saya meskipun saya hanya melakukan pekerjaan-pekerjaan kecil / ringan.			

No.	BUTIR PERTANYAAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	tidak Setuj
9.	RS memberikan penghargaan secara priodik pada karyawan yang berprestasi dalam pekerjaannya. (misalnya karyawan terbaik dalam setiap bulannya)			
C. Kerja itu sendiri (<i>the work it self</i>)				
10	Saya menganggap bahwa pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti buat RS			
11	RS selalu menanamkan pada karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah penting			
12.	Saya merasa bahwa proses yang saya lakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan telah cukup efisien.			
D. Tanggung jawab (<i>responsibility</i>)				
13	Sebagai karyawan, saya mempunyai rasa memiliki (<i>ownership</i>) terhadap pekerjaan saya.			
14.	RS memberikan kebebasan pada saya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik.			
15.	RS memberikan kepercayaan pada karyawan untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.			
16.	Saya sangat bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang saya lakukan			
E. Pengembangan potensi (<i>advancement</i>)				
17.	RS memberikan penghargaan terhadap loyalitas yang ditunjukkan karyawan.			

18.	RS memberikan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi membanggakan			
-----	---	--	--	--

No.	BUTIR PERTANYAAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	idak Setuj
19.	RS memiliki sistem promosi yang baik, sehingga memungkinkan karyawan meraih posisi yang lebih tinggi di RS.			
20.	RS secara kontinyu memberikan pelatihan guna mengembangkan keahlian karyawan.			

II. Dissatisfier/Maintenance Factors

No.	BUTIR PERTANYAAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	idak Setuj
A. Kebijakan RS & administrasi (company policy & administration)				
1.	RS menetapkan pedoman tertentu sebagai acuan pada setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan			
2.	Sebagai seorang karyawan, saya memahami dengan jelas semua kebijakan yang digariskan RS.			
3.	Saya merasa bahwa kebijakan yang ditetapkan oleh RS telah adil.			
4.	Saya patuh untuk selalu mengikuti kebijakan yang telah digariskan RS.			
5.	Sebagai seorang karyawan, saya memiliki akses untuk memberikan masukan terhadap pembuatan suatu kebijakan.			
B. Kondisi kerja (working condition)				
6.	Semua peralatan yang saya butuhkan dalam pekerjaan, masih dapat digunakan dengan baik			

No.	BUTIR PERTANYAAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	idak Setuj
7.	Fasilitas yang diberikan RS pada saya adalah merupakan fasilitas yang <i>up to date</i> (terkini)			
8.	Saya merasa suasana kerja di RS nyaman, sehingga saya dapat bekerja dengan baik.			
9.	Ruangar di tempat saya bekerja saya bersih dan rapi			
10.	RS menyediakan ruang pribadi bagi saya sehingga saya dapat bekerja dengan lebih leluasa.			
11.	Suasana RS saya aman, sehingga saya tidak merasa was-was dalam melakukan pekerjaan			
C. Gaji atau upah (<i>wage or salaries</i>)				
12.	Saya merasa gaji yang dibayarkan RS telah sesuai dengan beban kerja yang saya rasakan.			
13.	<i>Insentif/bonus</i> yang saya dapatkan dari RS sesuai dengan yang saya harapkan			
14.	RS memberikan tunjangan hari raya yang memuaskan			
15.	RS memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan			
16.	tunjangan pensiun dan hari tua yang berlaku di RS sesuai dengan harapan saya			
17.	Menurut saya, RS memiliki kebijakan yang jelas dan terbuka yang berhubungan dengan pembayaran gaji dan upah.			
18.	RS memberikan waktu yang cukup pada saya untuk bersosialisasi dengan karyawan lain di RS.			

No.	BUTIR PERTANYAAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	idak Setuj
D. Hubungan antar pribadi (<i>interpersonal relationship</i>)				
19.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan-rekan saya dalam satu unit pekerjaan			
20.	Saya juga memiliki hubungan yang baik dengan karyawan lain dalam unit pekerjaan yang berbeda			
21.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan RS.			
22.	Sebagai seorang karyawan, saya memiliki rasa kesetiakawanan yang besar terhadap sesama karyawan			
E. Supervisi (<i>supervision</i>)				
23.	Pengawas (supervisor) di RS mempunyai keahlian memimpin yang baik.			
24.	Dalam hal pengawasan, RS memperlakukan setiap karyawan dengan adil			
25.	RS memberikan umpan balik yang positif terhadap karyawan dalam hal pengawasan yang dilakukan.			
26.	RS konsisten dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja/prestasi karyawan			
27.	Saya merasa metode dalam mengevaluasi kinerja karyawan adalah terbuka, sehingga penilaian yang dilakukan fair atau adil.			

Herzberg

Angket/Kuesioner Penelitian
Variabel Prestasi Kerja Karyawan
(diisi oleh Kepala Bagian/divisi, kepala sub bagian, dan Pimpinan)

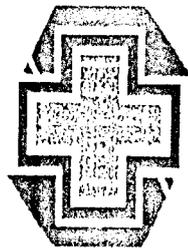
Nama karyawan yang dinilai :

No.	BUTIR PERTANYAAN PRESTASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	idak Setuj
A. Kualitas (<i>quality</i>)				
1.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan rutinnnya dengan tepat/akurat sesuai dengan instruksi yang diberikan pimpinan.			
2.	Setiap karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan trampil sesuai keahlian yang dimilikinya.			
3.	Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap karyawan penuh ketelitian/keseksamaan.			
4.	Kualitas penyelesaian pekerjaan karyawan sangai baik			
B. Produktivitas (<i>Productivity</i>)				
5.	Karyawan mampu menyelesaikan setiap pekerjaannya dengan waktu cepat sesuai yang diharapkan pimpinan.			
6.	Selain cepat, karyawan juga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.			
7.	Karyawan dapat menanggapi dengan baik, apabila ada pekerjaan baru yang harus dilakukannya.			
C. Pengetahuan tentang Pekerjaan (<i>job Knowledge</i>)				
8.	Karyawan menguasai dengan baik setiap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.			
9.	Karyawan yang dimiliki RS adalah karyawan yang memiliki keahlian dibidanganya masing-masing			

No.	BUTIR PERTANYAAN PRESTASI KERJA KARYAWAN	JAWABAN		
		Setuju	Ragu-ragu	idak Setuj
10.	Karyawan mampu mengambil keputusan dengan tepat apabila hal ini diperlukan			
D. Kehandalan (<i>reliability</i>)				
11.	Karyawan patuh terhadap setiap instruksi yang diberikan pimpinannya.			
12.	Karyawan memiliki inisiatif untuk terus melakukan pekerjaan berikutnya tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.			
13.	Menurut pendapat saya, karyawan rajin dalam bekerja.			
14.	Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan penuh kejujuran			
15.	Menurut perhatian saya, karyawan telah berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh kesungguhan			
16.	Menurut saya, karyawan melakukan pekerjaannya dengan penuh tanggungjawab			
E. Ketersediaan (<i>availability</i>)				
17.	Menurut saya, karyawan melakukan pekerjaannya dengan rutin.			
18.	Setiap karyawan datang keRS dengan tepat waktu.			
19.	Setiap karyawan pulang RS dengan tepat waktu sesuai jadwal yang ditentukan RS.			
F. Independensi (<i>independence</i>)				
20.	Karyawan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya meskipun tanpa harus diawasi.			
21.	Karyawan memiliki kepercayaan diri yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya di RS.			
	Gary Dessler			

Tarif Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Umum Selaguri

Berlaku 1 Januari 2005



RSU. Selaguri
Jl. A. Yani 26 Padang



RUMAH SAKIT UMUM SELAGURI

Jl. Jend. A. Yani No. 26 ☎ (0751) 33010, 21953 Fax. (0751) 840051
PADANG - 25112

SURAT KEPUTUSAN No. : 388/SKEP RSS/XII/2004

tentang

Tarif Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Selaguri Padang

Direktur Rumah Sakit Selaguri Padang,

- MENIMBANG** :
1. Bahwa dalam rangka operasional pelayanan kesehatan membutuhkan pengeluaran biaya tertentu.
 2. Bahwa pengeluaran tersebut harus diimbangi dengan penerimaan rumah sakit melalui penetapan tarif yang sesuai dengan jenis pelayanan yang diselenggarakan demi kelangsungan kegiatan pelayanan rumah sakit.
 3. Bahwa dengan telah terjadinya perubahan harga terhadap komponen yang membentuk tarif pelayanan rumah sakit maka perlu dilakukan penyesuaian dengan penetapan tarif pelayanan yang baru atas jasa pelayanan yang diberikan rumah sakit.
 4. Bahwa untuk itu perlu adanya satu Surat Keputusan untuk penetapan tarif pelayanan rumah sakit Selaguri yang baru.

- MENINGAT** :
- Keputusan Menteri Kesehatan RI No.: 66/Men.Kes/SK/II/1987 tentang Pola Tarif Rumah Sakit Swasta.

MEMUTUSKAN

- MENETAPKAN** :
1. Mencabut Surat Keputusan No. 331/SKEP-RSS/IV/2002 tertanggal 4 April 2004 tentang Tarif Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Selaguri Padang.
 2. Memberlakukan Tarif Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Selaguri Padang sebagaimana terlampir, terhitung mulai tanggal 1 Januari 2005.
 3. Perubahan beberapa tarif jasa pelayanan selama periode tahun berjalan sebagai akibat penyesuaian terhadap perubahan salah satu atau lebih faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan tarif pelayanan tersebut.
 4. Khusus tarif penjualan obat-obatan dan bahan habis pakai serta alat-alat kesehatan di Pra Instalasi Farmasi dapat langsung dilakukan penyesuaian dengan perkembangan harga pasar yang berlaku.
 5. Dengan berlakunya Surat Keputusan ini, maka Surat Keputusan dan semua instruksi yang telah diterbitkan sebelumnya tentang tarif pelayanan dinyatakan tidak berlaku lagi.

Ditetapkan di : Padang

Tanggal : 22 Desember 2004

Rumah Sakit Umum Selaguri,


Dr. Sistra Alfinda
Pjs Direktur

SKEP ini disampaikan kepada :

1. Yang bersangkutan.
2. Ketua Yayasan Selaguri.
3. Arsip.



DAFTAR ISI

*SURAT KEPUTUSAN No. : 388/SK/EP RSS/XII/2004
tentang Tarif Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Selaguri Padang
per 1 Januari 2005*

DAFTAR ISI

<i>TARIF RAWAT JALAN</i>	<i>1</i>
<i>TARIF RUANG PERAWATAN (RAWAT INAP)</i>	<i>2</i>
<i>TARIF SEWA KAMAR BEDAH</i>	<i>3</i>
<i>TARIF SEWA KAMAR BERSALIN</i>	<i>3</i>
<i>TARIF PERTOLONGAN PERSALINAN OLEH BIDAN</i>	<i>3</i>
<i>TARIF RADIOLOGI, USG DAN ECG</i>	<i>4</i>
<i>TARIF TINDAKAN PERASAT</i>	<i>5</i>
<i>TARIF LABORATORIUM</i>	<i>7</i>
<i>TARIF PELAYANAN ADMINISTRASI</i>	<i>9</i>





RUMAH SAKIT UMUM SELAGURI

Jl. Jend. A. Yani No. 26 ☎ (0751) 33010, 21953 Fax: (0751) 840051
PADANG - 25112

TARIF RAWAT JALAN

No.	Jenis Pelayanan	Tarif
1.	<u>POLIKLINIK UMUM</u> : 07.00 - 14.00 wib Karcis = Pendaftaran + Pemeriksaan + R/ Klien baru Klien lama Kwitansi Tindakan / Perasat (terlampir) Klien baru Klien lama	Rp. 10.000,- Rp. 8.000,- Rp. 10.000,- + tindakan Rp. 8.000,- + tindakan
2.	<u>UNIT GAWAT DARURAT</u> : 14.00 - 07.00 wib Karcis = Pendaftaran + Pemeriksaan + R/ Klien baru dan klien lama Kwitansi + Tindakan / Perasat (terlampir) Klien baru dan klien lama	Rp. 15.000,- Rp. 15.000,- + tindakan
3.	<u>KLINIK GIGI</u> Karcis = Pendaftaran + Pemeriksaan + R/ Klien baru dan klien lama Tindakan : Pencabutan : <ul style="list-style-type: none">✓ Gigi tetap @ 1 gigi✓ Gigi tetap + komplikasi @ 1 gigi✓ Gigi susu/persistensi @ 1 gigi Penambalan : <ul style="list-style-type: none">✓ Amalgam @ 1 gigi✓ Fuji @ 1 gigi✓ Sementara tanpa perawatan syaraf gigi @ 1 gigi✓ Polis tambalan @ 1 gigi✓ Sinar @ 1 gigi Perawatan Pulpa : <ul style="list-style-type: none">✓ Arsen + Tambalan sementara✓ Cress + Tambalan sementara Pembersihan karang gigi @ 1 rahang scaling Ginggival Curretage Insisi abses	Rp. 10.000,- Rp. 8.000,- Rp. 50.000,- Rp. 75.000,- Rp. 40.000,- Rp. 40.000,- Rp. 50.000,- Rp. 30.000,- Rp. 10.000,- Rp. 80.000,- Rp. 30.000,- Rp. 40.000,- Rp. 50.000,- Rp. 60.000,-
4.	<u>KONSULTASI GIZI</u> : AHLI MAJLYA GIZI	Rp. 20.000,-
5.	<u>KLINIK KEBIDANAN</u> Pasang IUD Kontrol IUD Buka IUD Suntikan KB	Rp. 50.000,- Rp. 20.000,- Rp. 50.000,- Rp. 15.000,-





RUMAH SAKIT UMUM SELAGURI

Jl. Jend. A. Yani No. 26 ☎ (0751) 33010, 21953 Fax. (0751) 840051
PADANG - 25112

TARIF RUANG PERAWATAN (RAWAT INAP)

KELAS	RUANGAN	JUMLAH T.T.	TARIF/HARI	FASILITAS
UTAMA PLUS	MAWAR	1	Rp. 275.000,-	<ul style="list-style-type: none">▪ AC▪ TV▪ LEMARI ES▪ TELEPON▪ DISPENSER▪ EXTRA BED▪ WATER HEATER
UTAMA	MAWAR	1	Rp. 250.000,-	<ul style="list-style-type: none">▪ AC▪ TV▪ LEMARI ES▪ TELEPON▪ DISPENSER▪ EXTRA BED
UTAMA	ANGGREK	1	Rp. 225.000,-	<ul style="list-style-type: none">▪ AC▪ TV▪ LEMARI ES▪ TELEPON▪ DISPENSER▪ EXTRA BED
I	MAWAR MELATI ANGGREK	1	Rp. 160.000,- Rp. 175.000,- Rp. 160.000,-	<ul style="list-style-type: none">▪ AC▪ TV▪ TELEPON▪ DISPENSER▪ EXTRA BED
II	MAWAR MELATI ANGGREK	2	Rp. 100.000,-	<ul style="list-style-type: none">▪ FAN
III	MAWAR MELATI ANGGREK	5 3 5	Rp. 75.000,-	<ul style="list-style-type: none">▪ FAN
BAYI	MELATI	BOX	Rp. 40.000,-	
INCUBATOR	MELATI	BOX	Rp. 60.000,-	



RUMAH SAKIT UMUM SELAGURI

Jl. Jend. A. Yani No. 26 ☎ (0751) 33010, 21953 Fax. (0751) 840051
PADANG - 25112

TARIF SEWA KAMAR BEDAH

Klasifikasi Operasi	Utama Plus	Utama	Klas I	Klas II	Klas III
Minor :					
▪ Lokal	Rp. 450.000,-	Rp. 400.000,-	Rp. 350.000,-	Rp. 300.000,-	Rp. 250.000,-
▪ Umum	Rp. 500.000,-	Rp. 450.000,-	Rp. 400.000,-	Rp. 350.000,-	Rp. 300.000,-
Medium	Rp. 600.000,-	Rp. 550.000,-	Rp. 500.000,-	Rp. 450.000,-	Rp. 400.000,-
Mayor	Rp. 750.000,-	Rp. 700.000,-	Rp. 650.000,-	Rp. 600.000,-	Rp. 550.000,-
MayorKhusus	Rp. 900.000,-	Rp. 850.000,-	Rp. 800.000,-	Rp. 750.000,-	Rp. 700.000,-

1. Penambahan biaya pemakaian bahan, alat dan obat tergantung dari pemakaian waktu di kamar operasi.
2. Klien C I T O, tarif pemakaian kamar bedah ditambah 25%.
3. Jasa ahli bedah, berdasarkan kwitansi dari dokter ahli bedah.
4. Jasa ahli anesthesi, adalah 1/3 dari jasa dokter ahli bedah.

TARIF SEWA KAMAR BERSALIN

Klasifikasi Persalinan	Utama Plus	Utama	Klas I	Klas II	Klas III
Normal	Rp. 500.000	Rp. 475.000	Rp. 425.000	Rp. 400.000	Rp. 375.000
Penyulit	Rp. 600.000	Rp. 550.000	Rp. 525.000	Rp. 500.000	Rp. 475.000

1. Penambahan biaya pemakaian bahan, alat dan obat tergantung dari pemakaian waktu di kamar bersalin.
2. Jasa ahli kebidanan, berdasarkan kwitansi dari dokter ahli kebidanan.
3. Jasa ahli anesthesi, adalah 1/3 dari jasa dokter ahli kebidanan.

TARIF PERTOLONGAN PERSALINAN OLEH BIDAN

Klasifikasi Persalinan	Utama Plus	Utama	Klas I	Klas II	Klas III
Normal	Rp. 800.000	Rp. 750.000	Rp. 700.000	Rp. 650.000	Rp. 600.000

ka pertolongan persalinan dilakukan oleh dokter ahli, jasa dokter ahli tergantung sepenuhnya pada dokter ahli yang bersangkutan.





TARIF RADIOLOGI, USG DAN ECG

No	Jenis Pemeriksaan	Tarif (Rp.) Film	
		Utama & Klas I	Klas II, III & Rajal
1.	<i>Ro. Tanpa Kontras</i>		
	<i>a. Ro. Bagian Dada</i>	Rp. 48.000,-	Rp. 45.000,-
	<i>b. Ro. Bagian Perut</i>	Rp. 48.000,-	Rp. 45.000,-
	<i>c. Ro. Bagian Punggung</i>	Rp. 48.000,-	Rp. 45.000,-
	<i>d. Ro. Bagian Kepala</i>	Rp. 48.000,-	Rp. 45.000,-
	<i>e. Ro. Anggota Gerak</i>	Rp. 48.000,-	Rp. 45.000,-
	<i>f. Ro. Gigi</i>	Rp. 48.000,-	Rp. 45.000,-
2.	<i>Ro. Bahan Kontras</i>		
	<i>a. IVP (di luar R)</i>	Rp. 325.000,-	Rp. 270.000,-
	<i>b. Apendicogram (di luar R)</i>	Rp. 210.000,-	Rp. 200.000,-
3.	<i>Ultra Sono Grafi</i>		
	<i>a. USG Abdomen</i>	Rp. 110.000,-	Rp. 100.000,-
	<i>b. USG Kebidanan</i>	Rp. 90.000,-	Rp. 75.000,-
	<i>c. USG Jantung</i>	Rp. 125.000,-	Rp. 110.000,-

Pemeriksaan CITO tambah 30%.

CATATAN :

Harga pemeriksaan rontgen dapat berubah sewaktu-waktu tanpa pemberitahuan.

4.	<i>E.C.G.</i>	Rp. 35.000,-	Rp. 30.000,-
----	---------------	--------------	--------------



RUMAH SAKIT UMUM SELAGURI

Jl. Jend. A. Yani No. 26 ☎ (0751) 33010, 21953 Fax. (0751) 840051
PADANG - 25112

TARIF TINDAKAN PERASAT

No.	Jenis Tindakan	Tarif (Rp.)	
		Utama & Klas I	Klas II, III & Rajal
1.	Tukar verban		
	a. Kecil	15.000	12.500
	b. Sedang	25.000	20.000
	c. Besar	35.000	30.000
	d. Khusus	50.000	40.000
2.	Debridement luka		
	a. Kecil	30.000	25.000
	b. Sedang	45.000	40.000
3.	Incisi absces		
	a. Kecil	50.000	40.000
	b. Sedang	75.000	65.000
4.	Heacting		
	a. 1 - 5 jahitan	45.000	40.000
	b. 6 - 10 jahitan	75.000	70.000
	c. Lebih 10 jahitan + Rp. 5000 / jahitan		
5.	Perawatan luka bakar		
	a. Luas < 20%	50.000	40.000
	b. Luas : 21% - 50%	42.000	65.000
	c. Luas : lebih 50%	100.000	90.000
6.	Buka gips		
	b. Kecil	30.000	25.500
	c. Sedang	50.000	45.000
	d. Besar	75.000	65.000
7.	Perawatan decubitus		
	a. Kecil	30.000	25.000
	b. Sedang	50.000	40.000
	c. Besar	60.000	50.000
8.	Pasang skin traction (di luar R/)	50.000	40.000
9.	Irrigasi telinga	35.000	30.000
10.	Irrigasi mata	35.000	30.000
11.	Irrigasi lambung	55.000	50.000
12.	Tindik	50.000	40.000
13.	WWZ	16.500	10.000
4.	Kompres dingin	2.500	2.000
5.	Nebulizer	40.000	35.000
6.	Pasang Venflon	17.500	12.500



No	Jenis Tindakan	Tarif (Rp.)	
		Utama & Klas I	Klas II, III & Raja
17.	Rendam PK	15.000	10.000
18.	Rendam densol	15.000	10.000
19.	Pasang cytostatic	75.000	65.000
20.	Pasang infus 1 kali (untuk 1 hari maks. 2 kali)	17.500	12.500
21.	Pasang maagslang	27.500	25.000
22.	Pasang chateter	27.500	25.000
23.	Clisma (ranap; bila > 3x dihitung Rp 10.000 clisma)	27.500	25.000
24.	Inspeculo	38.500	30.000
25.	Pap Smear	70.000	60.000
26.	Pungtie lumbal (sewa alat)	75.000	70.000
27.	Pungtie vesica urinaria (sewa alat)	75.000	70.000
28.	Pungtie sum-sum tulang (BMT) (sewa alat)	75.000	70.000
29.	Pungtie abdomen (sewa alat)	75.000	70.000
30.	Pungtie Pleural (sewa alat)	75.000	70.000
31.	Pemeriksaan tekanan bola mata	25.000	20.000
32.	Circumcis ♂	500.000	250.000
33.	Circumsisi ♀	30.000	25.000
34.	Extractie 1 kuku	150.000	125.000
35.	Explorasi minor	150.000	125.000
36.	Audiometri	30.000	25.000
37.	Injeksi	6.000	5.000
38.	Buka jahitan	17.500	15.000
39.	Nekrotomie : - Kecil	25.000	20.000
	- Selang	40.000	35.000
40.	Perawatan tali pusat	20.000	15.000
41.	Rectal toucher	16.500	12.500
42.	Pemasangan kemoterapi	75.000	65.000
43.	Breast care	22.000	16.500
44.	WWZ (kompres panas)	16.500	10.000
45.	Vagina wash out/Vulva Hygiene	35.000	30.000



RUMAH SAKIT UMUM SELAGURI

Jl. Jend. A. Yani No. 26 (0751) 33010, 21953 Fax. (0751) 840051
PADANG - 25112

TARIF LABORATORIUM

No	Jenis Tindakan	Tarif (Rp.)	
		Utama & Klas I	Klas II, III & Rajal
I.	<u>HAEMATOLOGI</u>		
1	Darah Rutin	25.000	22.000
2	Golongan darah	12.500	11.000
3	Trombosit	8.000	7.000
4	Eritrosit	8.000	7.000
5	Hematokrit	8.000	7.000
6	Haemoglobin	8.000	7.000
7	Leucosit	8.000	7.000
8	Jenis Leucosit	8.000	7.000
9	Reticulosit	15.000	14.000
10	Rumple Leed	8.000	7.000
11	Test masa pembekuan	8.000	7.000
12	Test masa perdarahan	8.000	7.000
13	Test retraksi bekuan	8.000	7.000
14	Sel muda perifer	8.000	7.000
15	Sel LE	75.000	65.000
16	Rhesus Factor	8.000	7.000
17	Jenis Anemi	85.000	75.000
18	LED	8.000	7.000
19	Hitung Jenis	8.000	7.000
II	<u>URINE RUTINE</u>		
1	Rutine	17.500	15.000
2	Albumin, Reduksi	6.000	5.000
3	Bilirubin, Urobilinogen	6.000	5.000
4	PH, BD, Sedimen	6.000	5.000
5	Esbach test, Aceton	56.000	28.500
III	<u>FAESES</u>		
1	Rutine	15.000	11.000
2	Benzidine test	35.000	26.000



TARIF LABORATORIUM

No	Jenis Tindakan	Tarif (Rp.)	
		Utama & Klas I	Klas II, III & Rajal
IV	<u>PARASITOLOGI</u>		
1	Malaria A PC	45.000	40.000
V	<u>MIKROBIOLOGI/SEROLOGI</u>		
1	Culture / Sensitivity / G.O	60.000	55.000
2	HB S. Ag	45.000	40.000
3	Anti HBs.	45.000	40.000
4	Khan / VDRL	25.000	20.000
5	BTA / Jamur	40.000	35.000
6	Widal test	25.000	22.500
VI	<u>KIMIA KLINIK</u>		
1	Protein Total		
	▪ Albumin	12.500	11.000
	▪ Globulin	12.500	11.000
2	Ureum	27.000	25.000
3	Creatinin	27.000	25.000
4	Uric Acid	28.000	26.000
6	Cholesterol	22.500	20.000
5	HDL cholesterol	25.000	22.500
7	LDL cholesterol	6.000	5.000
8	Trigliserida	35.000	32.000
9	Bilirubin Total	35.000	32.000
10	Glucosa Puasa	24.000	20.000
11	Glucosa 2 jam PP	24.000	20.000
12	Gula Darah	26.000	20.000
13	Calcium	27.500	25.000
14	SGOT	17.500	16.000
15	SGPT	17.500	16.000
16	Alkali Fosfate	25.000	24.000



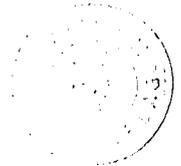


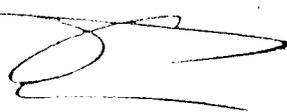
RUMAH SAKIT UMUM **SELAGURI**

Jl. Jend. A. Yani No. 26 ☎ (0751) 33010, 21953 Fax. (0751) 840051
PADANG - 25112

TARIF PELAYANAN ADMINISTRASI

No	Jenis Tindakan	Tarif (Rp.)	
		Utama & Klas I	Klas II, III & Rajal
1	Surat Keterangan Kesehatan Umum (sudah termasuk dalam biaya pendaftaran)	Rp. 15.000,-	Rp. 12.500,-
2	Surat Keterangan Kelahiran	Rp. 15.000,-	Rp. 15.000,-
3	Surat Keterangan Visum Hidup	Rp. 25.000,-	Rp. 20.000,-
4	Surat Keterangan Visum Mayat Non Bedah	Rp. 30.000,-	Rp. 25.000,-
5	Biaya Administrasi Rawat Inap : <ul style="list-style-type: none">▪ 7 hari pertama▪ 5 hari berikutnya	Rp. 40.000,- Rp. 20.000	Rp. 30.000,- Rp. 15.000
6	Pemakaian Mobil Ambulans <ul style="list-style-type: none">▪ Dalam Kota▪ Transportasi Klien	Rp. 30.000,- Rp. 25.000,-	Rp. 25.000,- Rp. 20.000,-



Rumah Sakit Umum SELAGURI Jl. A. Yani No. 26 PADANG	ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN	Disahkan oleh Direktur RS. Selaguri  Dr. Syamsir Maaruf
FALSAFAH DAN TUJUAN		

KEADAAN UMUM RS. SELAGURI

Nomor : 01-01-01	Terbit ke : I	Tanggal : 1 September 2000
SEJARAH	<p>RS. Selaguri dimulai dari sebuah Klinik THT, yang sangat sederhana di Jl. Jend. A. Yani No. 26 Padang, atas prakarsa dari Dr. H. M. Zein Zainuddin, Sp.THT, untuk melayani klien yang mengalami gangguan penyakit THT.</p> <p>Bulan Juni 1983, didirikanlah YAYASAN A. YANI, yang bertujuan untuk menaungi kegiatan RUMAH SAKIT KHUSUS THT.</p> <p>Guna memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat, akan layanan kesehatan yang kian meningkat, baik jumlah dan jenisnya, maka pada tahun 1986 Dr.H.M. Zein Zainuddin selaku pemilik RS. Khusus THT merasa tiba saatnya untuk ikut berpartisipasi pada Pelita V, dengan melakukan peletakkan batu pertama pengembangan dan pembangunan RS. SELAGURI di Jl. Jend. A. Yani No. 26 Padang, diatas tanah seluas 755 m².</p> <p>Seiring dengan rencana pengembangan RS. Khusus THT menjadi Rumah Sakit Umum, pada bulan April 1986 dirubahlah nama YAYASAN A. YANI menjadi YAYASAN SELAGURI.</p> <p>Pada akhir tahun 1986, gedung pertama berlantai III, selesai dibangun dengan kapasitas 35 tempat tidur, dan untuk sementara dimanfaatkan sebagai RS. Khusus THT.</p> <p>Pada tanggal 30 April 1987, Rumah Sakit Selaguri memperoleh izin operasional untuk menerima klien.</p> <p>Sejalan dengan perkembangan jaman, dimana tuntutan akan layanan kesehatan terus meningkat dan kemajuan teknologi kedokteran yang melaju dengan pesat dan sepanjang sesuai dengan Visi dan Misi dari RS. Selaguri, akan selalu berupaya untuk memenuhi kebutuhan ini.</p> <p>Pada tahun 1990, dilakukan peletakkan batu pertama, tanda dimulainya pembangunan gedung II berlantai III, yang terletak dibelakang bangunan gedung I, dengan tujuan pengembangan dan menambah jumlah tempat tidur menjadi 55 tempat tidur, dengan fasilitas yang mampu melayani bidang spesialis kedokteran.</p> <p>Disamping pembangunan fisik, RS. Selaguri juga berusaha untuk melengkapi pengadaan peralatan kedokteran yang semakin canggih untuk diagnostik, perawatan dan pengobatan serta ketenagaan guna memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi, dengan senantiasa memperhatikan etika universal profesi kedokteran dan perawatan serta etika moral biomedis yang berlaku di RS. Selaguri.</p> <p>Saat ini RS. Selaguri secara bertahap berusaha semampu mungkin untuk melayani kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat di wilayah cakupan layanannya serta masyarakat yang membutuhkannya.</p>	
Lokasi atau	Secara administratif Rumah Sakit Umum Selaguri berada di Kelurahan Padang Pasir, Kecamatan Padang Barat	

	<p>Bangunan permanen ini menghadap ke arah selatan, dibatasi ruas jalan Jend. A. Yani, sebelum berhubungan dengan pemukiman penduduk, perkantoran dan pertokoan di Jl. Jend. A. Yani</p> <p>Sedangkan di sebelah timur adalah perumahan penduduk dan kompleks TNI, sedangkan sebelah utara adalah pemukiman penduduk dan Puskesmas Padang Pasir I, sebelum berhubungan dengan perumahan penduduk di Jl. Padang Pasir I.</p>
Penggunaan Lahan	<p>Luas lahan yang digunakan oleh RS Selaguri secara keseluruhan adalah 1455 m². Dari lahan tersebut, telah dimanfaatkan bagi bangunan RS Selaguri seluas 800 m², ruang terbuka hijau 100 m², areal parkir roda 4 seluas 200 m², areal parkir roda 2 seluas 50 m².</p>

Rumah Sakit Umum SELAGURI Jl. A. Yani No. 26 PADANG	ADMINISTRASI DAN MANAJEMEN	Disahkan oleh Direktur RS. Selaguri  Dr. Syamsir Maaruf
FALSAFAH DAN TUJUAN		

PELAYANAN KESEHATAN YANG TERSEDIA

Nomor : 01-01-02	Terbit Ke : I	Tanggal : 1 September 2000
------------------	---------------	----------------------------

Rumah Sakit SELAGURI menyediakan pelayanan kesehatan yang meliputi :

1. PELAYANAN GAWAT DARURAT 24 JAM/HARI
2. PELAYANAN RAWAT JALAN, meliputi :
 - Poliklinik Umum : Jam 07.00 - 14.00 Bbwa
 - Poliklinik Gigi : Jam 07.00 - 14.00 Bbwa
 - Poliklinik Spesialis : Jam 17.30 - 20.00 Bbwa.
 Yaitu : Penyakit Dalam, Penyakit THT, Kebidanan & Kandungan, Penyakit Mata.
3. PELAYANAN RAWAT INAP, meliputi :
 - Penyakit Non Bedah :
Penyakit Dalam, Penyakit Anak, Kebidanan & Kandungan, Mata, Jantung & Pembuluh Darah, Syaraf, dan Paru.
 - Penyakit Bedah :
Bedah Umum, Tulang, Ginjal - Saluran Kencing, Hati - Saluran Cerna, Syaraf, Tumor, THT, Mata & Bedah Mulut.
4. PELAYANAN FARMASI Rumah Sakit 24 JAM/HARI
5. PELAYANAN KAMAR BEDAH 24 JAM/HARI
6. PELAYANAN KAMAR BERSALIN 24 JAM/HARI
7. PELAYANAN PENUNJANG MEDIS
 - Pelayanan LABORATORIUM 24 JAM/HARI
 - Pelayanan RADIOLOGI, USG 24 JAM/HARI
 - Pelayanan EKG
 - Pelayanan AUDIOMETRI
 - Pelayanan KONSULTASI GIZI
 - Pelayanan AMBULANCE (GAWAT DARURAT)
8. PELAYANAN MEDICAL CHECK UP
 - Untuk karyawan Perusahaan atau Perorangan
 - BASIC MEDICAL CHECK UP
 - COMPREHENSIVE MEDICAL CHECK UP

FASILITAS PELAYANAN MEDIK

1. PELAYANAN RAWAT JALAN

Pelayanan Rawat Jalan berlokasi di Lantai I - Gedung II belakang

Jenis pelayanan kesehatan yang tersedia

- Poliklinik Umum
- Poliklinik Gigi
- Poliklinik Spesialis Sore

2. PELAYANAN GAWAT DARURAT

Pelayanan Gawat Darurat berlokasi di Lantai I - Gedung II belakang, siap mengatasi kasus gawat darurat selama 24 jam/hari.

Pelayanan ini ditunjang oleh

- Dokter jaga

- ° Para Medis.
- ° Sarana Diagnostik
 - Elektro medik
 - Laboratorium klinik
 - Radiologi.
 - Kamar Bedah
 - Ambulance

3. PELAYANAN RAWAT INAP

Sarana yang telah tersedia saat ini untuk pelayanan rawat inap berjumlah 55 tempat tidur, terdiri dari :

° Lantai II - Gedung I

Ruang MAWAR	Utama	3 kamar	8 tempat tidur
	Klas I	1 kamar	2 tempat tidur
	Klas II	3 kamar	6 tempat tidur
	Klas III	2 kamar	10 tempat tidur

° Lantai II - Gedung II

Ruang MELATI	Klas I	8 kamar	8 tempat tidur
	Klas II	1 kamar	2 tempat tidur
	Klas III	1 kamar	3 tempat tidur

° Lantai III - Gedung I

Ruangan ANGGREK	Utama	5 tempat tidur
	Klas I	1 tempat tidur
	Klas II	5 kamar / 6 tempat tidur
	Klas III	2 kamar / 10 tempat tidur

Fasilitas yang disediakan menurut klasifikasi klas rawat inap RS. Selaguri adalah sebagai berikut :

Kelas	Ruangan	Tt	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
UTAMA	MAWAR	1	√	√	√	√	√	√		√		√
	ANGGREK	1	√	√	√	√	√	√		√		√
I	MAWAR	1	√	√	√	√	√			√		√
	MELATI	1	√	√	√	√	√			√		√
	ANGGREK	1	√	√	√	√	√			√		√
II	MAWAR	2							√			√
	MELATI	2							√			√
	ANGGREK	2							√			√
III A	MAWAR	5							√			√
	MELATI	3							√			√
	ANGGREK	5							√			√
III B	MAWAR	5							√			√
	MELATI	3							√			√
	ANGGREK	5							√			√

KETERANGAN

A : AC, B : TV, C : Kulkas, D : Telpou, E : Sofa, F : Kursi Tamu, G : Kipas Angin, H : Km. Mandi & WC sendiri, I : Km. Mandi & WC bersama, J : Boleh ditunggu 1 orang.

4. PELAYANAN KAMAR BEDAH

RS Selaguri menyediakan 2 Kamar Operasi, 1 Kamar Operasi Besar dan 1 Kamar Operasi Kecil, dan disediakan 1 Ruang Pemulihan untuk melayani kedua kamar operasi tersebut.

5. PELAYANAN KAMAR BERSALIN & KAMAR BAYI

RS Selaguri menyediakan 1 Kamar Bersalin dan 1 Kamar Bayi, yang memadai untuk melakukan persalinan normal dan penyulit, serta Kamar Bayi yang memadai untuk perawatan bayi baru lahir

6. FASILITAS PENUNJANG MEDIK

PELAYANAN LABORATORIUM

RS. Selaguri menyediakan pemeriksaan laboratorium Patologi Klinik sistem komputer untuk pemeriksaan Hematologi, Kimia Darah, Serologie, Faeces, Urine. Laboratorium siap melayani 24 jam sehari.

PELAYANAN FARMASI RUMAH SAKIT

Fasilitas ini siap melayani klien selama 24 jam sehari.

PELAYANAN RADIOLOGI

Fasilitas ini siap melayani klien 24 jam sehari.

PELAYANAN DIAGNOSTIK ELEKTROMEDIK

Fasilitas ini menyediakan pemeriksaan

- ° EKG untuk pemeriksaan jantung
- ° Ultrasonografi (USG).
- ° Audiometri untuk pemeriksaan gangguan alat pendengaran

PELAYANAN PENCEGAHAN PENYAKIT & UPAYA DIPERILAKUKAN KESEHATAN

RS. Selaguri menyediakan layanan kesehatan pencegahan penyakit dan pemeliharaan kesehatan bagi masyarakat banyak, seperti :

- ° Imunisasi (BCG, DPT, Polio, Campak, TT dan Hepatitis B)
- ° Konsultasi Gizi.
- ° Pemeriksaan Kesehatan untuk perorangan maupun karyawan

7. TARIF RUANGAN RAWAT INAP

SK. Direktur No. 015/SKEP-RSS/V/99

KELAS	RUANGAN	JUMLAH TI	TARIF
KAMA	MAWAR ANGGREK	1	Rp. 135.000,-
AS I	MAWAR MELATI ANGGREK	1	Rp. 110.000,-
AS II	MAWAR MELATI ANGGREK	2	Rp. 70.000,-
AS III	MAWAR MELATI ANGGREK	3	Rp. 40.000,-



[Faint, illegible text, possibly a list or index of items.]

[Faint, illegible text, possibly a list or index of items.]



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0271) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

Nomor : 577/Dek/20/Jur EA/IX/2003
Lamp. : 2 lembar.
Hal : **IZIN MENYUSUN SKRIPSI**

Kepada Yth.
Bapak/Ibu **Dr. Johan Arifin, M.Si**
Dosen Fakultas Ekonomi UII
Di Jogjakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Diberitahukan dengan hormat bahwa:

Nama : Deddy Yama Putra
Nomor Mahasiswa : 99312012

Mahasiswa tersebut telah memenuhi syarat diizinkan menyusun skripsi pada semester Ganjil Tahun Akademi 2003/2004 dengan waktu konsultasi tanggal 8 September 2003 s/d 8 Maret 2004.

Berhubung dengan itu kami mengharapkan bantuan Bapak/Ibu agar berkenan membimbing mahasiswa tersebut diatas.

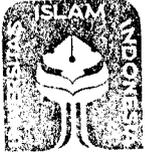
Atas kesediaan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Jogjakarta, 5 September 2003

Dekan

DRS. H. SUWARSONO, M.A.



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882539

Nomor : 195/PD.I/10/Bag.Um/IV/2005
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

27 April 2005

Kepada Yth.
Pimpinan Rumah Sakit Selaguri
di Padang

Assalamu'alaikum wr. wb.

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa Riset Penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Deddy Yama Putra
No. Mahasiswa : 99312012
Jurusan : Akuntansi
Alamat : Pandega Padma I/89 A Kaliurang KM 7 Yogyakarta

Bermaksud mohon keterangan / data pada instansi / perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul : PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA PADA MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG

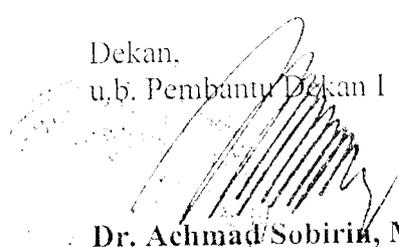
Dosen Pembimbing : Drs. H. Johan Arifin, M.Si

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara , kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikumw wr.wb

Dekan,
u.b. Pembantu Dekan I


Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak
NIP. 131. 628. 661



04/RSS/ISK/VI/2005

Padang, 23 May 2005

Surat Keterangan Selesai Penelitian

Kepada Yth.
Dekan Universitas Isiam Indonesia
Di
Yogyakarta

Yang bertanda tangan dibawah ini, Direktur Rumah sakit Selaguri Padang dengan ini menerangkan :

Nama : Doddy Yuma Putra
No. Mahasiswa : 99 312 012
Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Alamat : Jl. Pandega Padma I No. B 9 A Kaliurang Km. 7
Yogyakarta

Sesuai surat permohonan izin penelitian No. 195/PD/10/Dag Um/IV/2005 tanggal 27 April 2005 dengan judul skripsi "PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN RUMAH SAKIT SELAGURI PADANG" telah diberikan bimbingan serta data yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut diatas.

Selama melaksanakan penelitian dan pengambilan data di Rumah sakit Selaguri yang bersangkutan telah memperlihatkan kepribadian yang baik.

Demikianlah surat keterangan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Rumah Sakit Selaguri
Pjs. Direktur,

Di. Sosra Alfinda



PEMERINTAH KOTA PADANG
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan : Prof. H. M. Yamin, SH No. 70 Telp. (0751) 39439
PADANG

Kode Pos. 25111

REKOMENDASI

Nomor : 070.14.61/Kesbang-Pol/2005

Kota Padang setelah membaca dan mempelajari :
 at dari PD I, Fakultas Ekonomi Univ. ISLAM INDONESIA Yogyakarta
 mor : 196/PD.I/Bag.Um/IV/2005 tanggal 27 April 2005
 at Pernyataan Penanggung jawab Penelitian Ybs tanggal 4 Mei 2005

ini memberikan persetujuan dan tidak keberatan diadakan Penelitian/Survey/Pemetaan/
 li kota Padang yang diadakan oleh :

Nama : DEDDY YAMA PURA
 empat/Tanggal Lahir : Padang, 7 September 1981
 ekerjaan : Mahasiswa
 amat di Padang : Msnr Indah V B I No.7 Tabing
 aksud Penelitian : Penyusunan Skripsi
 /aktu/Lama Penelitian : 6 (enam) bulan
 idul Penelitian/Survey/PKL : Penerapan Balanced SCORECARD Utk Menilai Si
 nerja Pada Manajemen Rumah Sakit Sela Guri
 Padang.
 okasi/Tempat Penelitian/Survey/PKL : Padang.
 - Rumah Sakit Sela Guri

anggota Rombongan :

n ketentuan sebagai berikut :

lak dibenarkan menyimpang dari kerangka dan maksud penelitian
 mbil menunjukkan Surat Keterangan Rekomendasi ini supaya melaporkan maksud Sdr.
 ada Kepala Dinas/Badan/Instansi/Kantor/Bagian/Camat dan Penguasa dimana Sdr.
 lakukan Penelitian/Survey/PKL serta melaporkan diri sebelum meninggalkan daerah
 nelitian
 amatuhi segala peraturan yang ada dan adat istiadat serta kebiasaan masyarakat setempat
 esai Penelitian harus melaporkan hasilnya kepada Walikota Padang Cq. Kepala Kantor
 sbang dan Politik
 a terjadi penyimpangan atas ketentuan di atas, maka Surat Keterangan /Rekomendasi ini akan
 njau kembali.

Padang, 11 Mei 2005
 an. WALIKOTA PADANG
 KEPALA KANTOR KESBANG DAN POLITIK
 KANTOR
 KESATUAN BANGSA
 DAN POLITIK
 Ir. G. HERYANTO RUSTAM
 Pembina NIP.080102914

kan kepada Yth :

- o. Pimpinan Rumah Sakit Sela Guri
 - o. PD I, Fakultas Ekonomi Univ. ISLAM INDONESIA Yogyakarta
 - o. Yang bersangkutan
- 3ip.



**PEMERINTAH KOTA PADANG
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jalan : Prof. H. M. Yamin, SH No. 70 Telp. (0751) 39439
PADANG

Kode Pos. 25111

REKOMENDASI

Nomor : *070.14.61* /Kesbang-Pol/2005

Kota Padang setelah membaca dan mempelajari :
 at dari PD I, Fakultas Ekonomi Univ. ISLAM INDONESIA Yogyakarta
 nomor : 196/PD.I/Bag.Um/IV/2005 tanggal 27 April 2005
 surat Pernyataan Penanggung jawab Penelitian Ybs tanggal 4 Mei 2005

an ini memberikan persetujuan dan tidak keberatan diadakan Penelitian/Survey/Pemetaan/
 di kota Padang yang diadakan oleh :

Nama : DEDDY YANA ELERA
 Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 7 September 1981
 Pekerjaan : Mahasiswa
 Alamat di Padang : Wisma Indah V B I No.7 Tabin
 Maksud Penelitian : Penyusunan Skripsi
 Waktu/Lama Penelitian : 6 (enam) bulan
 Judul Penelitian/Survey/PKL : Penerapan Balokan SOCCROCARD Utk Menilai Ki
 nerja Pada Manajemen Rumah Sakit Sela Guri
 Lokasi/Tempat Penelitian/Survey/PKL : Padang.
 - Rumah Sakit Sela guri
 Anggota Rombongan :

in ketentuan sebagai berikut :

tidak dibenarkan menyimpang dari kerangka dan maksud penelitian
 ambil menunjukkan Surat Keterangan Rekomendasi ini supaya melaporkan maksud Sdr.
 pada Kepala Dinas/Badan/Instansi/Kantor/Bagian/Camat dan Penguasa dimana Sdr.
 melakukan Penelitian/Survey/PKL serta melaporkan diri sebelum meninggalkan daerah
 penelitian
 mematuhi segala peraturan yang ada dan adat istiadat serta kebiasaan masyarakat setempat
 selesai Penelitian harus melaporkan hasilnya kepada Walikota Padang Cq. Kepala Kantor
 kesbang dan Politik
 bila terjadi penyimpangan atas ketentuan di atas, maka Surat Keterangan /Rekomendasi ini akan
 ditinjau kembali.

Padang, 11 Mei 2005
 W. WALIKOTA PADANG
 KEPALA KANTOR KESBANG DAN POLITIK
 KANTOR
 KESATUAN BANGSA
 DAN POLITIK
 M. HERYANTO RUSTAM
 Pembina NIP.080102914

skan kepada Yth :

r. Pimpinan Rumah Sakit Sela Guri
 r. PD I, Fakultas Ekonomi Univ. ISLAM
 INDONESIA Yogyakarta
 r. Yang bersangkutan
 sip.