

**Analisis Kinerja Rumah Sakit Purbowangi Dengan Menggunakan Metode
*Balanced Scorecard***



Diajukan oleh

Rano Rizal

14911006

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2016

Analisis Kinerja Rumah Sakit Purbowangi Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh

Rano Rizal

14911006

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2016

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 3 Oktober 2016 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

RANO RIZAL

No. Mhs. : 14911006

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

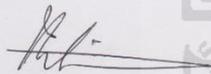
Dengan Judul:

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT PURBOWANGI DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD**

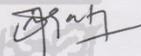
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I

Penguji II



Dr. Zaenal Arifin, M.Si.



Dra. Sri Mulyati, M.Si.



Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 13 Oktober 2016.

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zaenal Arifin', is written over a horizontal line.

Dr. Zaenal Arifin, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis 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. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 13 Oktober 2016



Rano Rizal

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Sistematika Penulisan	10
BAB II: TINJUAN PUSTAKA	11
2.1. Penilaian Kinerja	11
2.2. Keterbatasan Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional	12

2.3. Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Rumah Sakit	14
2.4. Konsep Balanced Scorecard	16
2.4.1. Perspektif Keuangan	18
2.4.2. Perspektif Konsumen	21
2.4.3. Perspektif Bisnis Internal	22
2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	24
2.4.5. Keunggulan Balanced Scorecard	25
2.4.6. Hubungan Balanced Scorecard dan kinerja pada Critical Sucess Factor	26
2.4.7. Kerangka Pemikiran	19
BAB III : METODE PENELITIAN	30
3.1.1. Tempat dan Waktu	30
3.1.2. Populasi dan Sampel	30
3.2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	31
3.2.1 Data Primer	31
3.2.2 Data Sekunder	33
3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	34
3.4. Metode Pengumpulan Data	36
3.5. Metode Analisis Data	37
3.5.1. Kinerja Perspektif Keuangan	38
3.5.2. Kinerja Perspektif Pelanggan	42
3.5.3. Kinerja Perspektif Bisnis Intenal	43
3.5.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	46

BAB IV: HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN	52
4.1. Gambaran Umum RS Purbowangi	52
4.1.1. Sejarah Singkat	52
4.1.2. Visi Dan Misi RS Purbowangi	53
4.1.3. Arah Pengembangan RS Purbowangi	54
4.1.4. Fasilitas Pelayanan	56
4.1.5. Jenis-jenis Pelayanan Minimal RS Purbowangi	60
4.2. Kinerja RS Purbowangi dengan Pendekatan Balanced Scorecard ..	61
4.2.1. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	61
4.2.1.1. Profil Responeden	62
4.2.1.2. Retensi Karyawan	62
4.2.1.3. Produktivitas Karyawan	63
4.2.1.4. Kepuasan Karyawan	64
4.2.2. Kinerja Perspektif Bisnis Internal	70
4.2.2.1. Inovasi	70
4.2.2.1. Operasi	70
4.2.3. Perspektif Pelanggan	83
4.2.3.1. Profil Responden	83
4.2.3.2. Kepuasan Pelanggan	85
4.2.3.3. Retensi Pelanggan	91
4.2.3.4. Akuisi Pelanggan	91
4.2.4. Perspektif Keuangn	92
BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN	99
5.1. Kesimpulan	99
5.2. Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbandingan Laporan Pengukuran Kinerja RS Purbowangi dengan Balanced Scorecard	7
Tabel 3.1. Distribusi Sampel Karyawan berdasarkan jenis pekerjaan	32
Tabel 3.2. Distribusi Sampel Pasien Berdasarkan Instalasi Pelayanan	33
Tabel 4.1. Jumlah tempat tidur Berdasarkan Kelas Perawatan	58
Tabel 4.2. Produktivitas karyawan tahun 2014 dan 2015	63
Tabel 4.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
Tabel 4.4. Kepuasan Karyawan berdasarkan persepektif pembelajaran dan Pertumbuhan	68
Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	68
Tabel 4.6. Tabel Kunjungan Rawat Jalan dan rawat Inap Tahun 2015	71
Tabel 4.7. BOR,BTO,TOI dan AVLOS	75
Tabel 4.8. Angka Kematian Pasien di RS Purbowangi tahun 2015.....	77
Tabel 4.9. Perspektif Bisnis Internal	78
Tabel 4.10. Kepuasan Karyawan berdasarkan Perspektif bisnis Internal	81
Tabel 4.11. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka Perspektif Proses Bisnis Internal	81
Tabel 4.12. Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 4.13. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	84
Tabel 4.14. Profil Responden berdasarkan Jenis Paginein	84
Tabel 4.15. Perspektif Pelanggan	87
Tabel 4.16. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan RS Purbowangi Atas Masing-masing Atribut	88

Tabel 4.17. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka Perspektif Pelanggan	89
Tabel 4.18. Perhitungan Return on Investment	92
Tabel 4.19. Perhitungan Current Ratio	93
Tabel 4.20. Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset	94
Tabel 4.21. Perhitungan Cellerion Period	95
Tabel 4.22. Perhitungan Total Assets Turnover	95
Tabel 4.23. Perhitungan Cost Recovery Rate (CRR)	96
Tabel 4.24. Perhitungan Rasio Efisiensi	96
Tabel 4.25. Perhitungan Rasio Efektivitas	97
Tabel 4.26. Rasio Keuangan RS Purbowangi Tahun 2014 dan tahun 2015	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	29
--------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 4.1.5. Bagan Struktur Organisasi RS Purbowangi	107
Lampiran 4.2.1. Laporan Neraca RS Purbowangi Tahun 2014	108
Lampiran 4.2.2. Laporan Rugi / Laba RS Purbowangi Tahun 2014	109
Lampiran 4.2.3. Laporan Neraca RS Purbowangi Tahun 2015	111
Lampiran 4.2.4. Laporan Rugi / Laba RS Purbowangi Tahun 2015	112
Lampiran 4.3.1. Perspektif Kepuasan Pasien	114
Lampiran 4.3.2. Jumlah Pasien Rawat Jalan dan Rawat Inap Tahun 2015	117
Lampiran 4.5.1. Perspektif Bisnis Internal	118
Lampiran 4.5.2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	120
Lampiran 4.5.3. Proyeksi Laporan Pendapatan Operasional (Dalam Rupiah) tahun 2014-2018	122
Lampiran 4.5.4. Proyeksi Biaya Operasional RS Purbowangi Tahun 2014 - 2018.....	124
Lampiran 4.5.5. Kuesioner Kepuasan Pasien	125
Lampiran 4.5.6. Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal	94
Lampiran 4.5.7. Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	99

Abstrak

Kondisi persaingan usaha dibidang kesehatan saat ini sangat ketat, oleh karena itu sebuah rumah sakit perlu mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit secara lebih komprehensif dari berbagai sisi. Rumah Sakit Purbowangi sudah melakukan pengukuran kinerja keuangan, kinerja operasional serta kinerja mutu pelayanan dan manfaat bagi masyarakat, namun hal ini masih belum cukup karena banyak aspek-aspek penting yang jadi pemicu kinerja organisasi tidak terlihat dalam pengukuran kinerja tersebut dan pengukuran kinerja tersebut masih terpisah-pisah. Balanced Scorecard dapat digunakan karena dapat menganalisis kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif dalam kinerja organisasi. Oleh karena itu masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah menganalisis kinerja Rumah Sakit Purbowangi dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja rumah sakit melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RS Purbowangi menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

Data diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder Rumah Sakit Purbowangi. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, aktivitas, efisiensi dan efektivitas. Perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan. Perspektif proses Bisnis Internal dilihat dari inovasi dan proses operasi. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan yaitu : perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif bisnis internal dianggap cukup baik , sedangkan untuk 2 perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan dan perspektif keuangan dianggap baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Purbowangi Kebumen karena Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Perspektif bisnis internal, Perspektif pelanggan dan Perspektif keuangan, Rumah Sakit.*

Abstract

Competitive condition on service health, furthermore hospital must be knew how hospital performance comprehensive. Rumah Sakit Purbowangi measured operation performance, quality service performance and benefit for socius, financial perspective but it is not sufficient cause there are many aspect organization performance not observeable and separate measurement. Balanced scorecard offer application of measurement performance comprehensive in performance organization.

This study aims to analyze the performance of hospitals through four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective is expected to make a measurement of performance in Rumah Sakit Purbowangi be better than they are now.

Data obtained through questionnaires and secondary data Rumah Sakit Purbowangi. Financial performance measurement views of profitability, liquidity, solvency, activity, efficiency and effectiveness. Customer perspective views of customer satisfaction, customer retention and customer acquisition. Internal business process perspective views of innovation and operations processes. As for the learning and growth perspective views of employee satisfaction, employee retention and employee productivity.

From the research results using the Balanced Scorecard concept can be concluded that: learning and growth perspective and internal business perspective is considered good enough, while for two other perspective is the perspective of the customer and financial perspective is considered good. Thus, the Balanced Scorecard is suitable to be applied to Purbowangi Kebumen Hospital for Balanced Scorecard can provide a more structured and thorough.

Keywords: Balanced Scorecard, learning and growth perspective, internal business perspective, customer perspective and financial perspective, Hospital.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi pada periode yang lalu, dengan dilakukan suatu tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaikinya.

Tolok ukur kinerja organisasi publik berkaitan dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output*, maka ukuran *financial* saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja *non financial*. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran

program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan ekonomis, efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik.

Selama ini, pengukuran kinerja secara tradisional perusahaan hanya mengutamakan finansial, hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu. Investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar finansial, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan .

Adanya keterbatasan tersebut, maka pada tahun 2000 Kaplan dan Norton memperkenalkan bentuk pengukuran kinerja baru, selain untuk mengatasi keterbatasan tersebut diharapkan konsep tersebut mampu mengatasi aspek sosial lainnya, konsep tersebut dikenal dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (2000) menyatakan *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi pada aspek finansial dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek non finansial. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga

memutuskan/mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi/dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai.

Hasil penelitian Burney dan Nancy (2010), menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja seorang pengambil keputusan (manajer) terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Penggunaan *Balance Scorecard* sebagai alat pemetaan strategi sangat berpengaruh pada kinerja seorang manajer. Pekerjaan mereka menjadi lebih terarah dan fokus, hal ini sangat berperan terhadap tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan. Niven (2007) juga menyatakan *Balanced Scorecard* dimulai dengan visi dan misi yang menjadi ukuran kinerja untuk empat perspektif yang berbeda. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dapat memprediksi kesuksesan finansial di masa depan.

Konsep *Balanced Scorecard* relevan diaplikasikan di rumah sakit *profit dan non-profit*. Kompetitor/pesaing yang semakin banyak, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik, sehingga pelanggan memilih rumah sakit yang dianggap terbaik. Rumah sakit yang baik tentunya memberikan pelayanan berdasarkan kebutuhan pasien, bukan atas dasar untuk meningkatkan pemasukan keuangan rumah sakit atau penghasilan karyawan (Bose & Keith, 2007). Return jangka panjang dapat berupa return keuangan atau return non keuangan. Return keuangan rumah sakit *non-profit* juga perlu return dalam bentuk keuangan untuk pengembangan, return non keuangan dapat tercapainya misi rumah sakit. Konsep

Balanced Scorecard dapat mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan usaha rumah sakit (Trisnantoro, 2006).

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi kesehatan saat ini karena adanya tekanan untuk menurunkan biaya, meningkatkan kualitas pelayanan serta mengikuti petunjuk-petunjuk dan peraturan-peraturan yang ketat, telah memaksa profesional di bidang pelayanan kesehatan menguji ulang tentang bagaimana cara mereka mengevaluasi kinerja dari organisasi pelayanan kesehatan itu (Gaspersz, 2006). Perkembangan pengelolaan rumah sakit, baik dari aspek manajemen maupun operasional sangat dipengaruhi oleh berbagai tuntutan dari lingkungan. Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan biaya pelayanan kesehatan terkendali sehingga akan berujung pada kepuasan pasien dan pengendalian biaya. Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai pihak yaitu mekanisme pasar, tindakan ekonomis, sumber daya manusia yang dimiliki (*profesionalitas*) dan yang tidak kalah penting adalah perkembangan teknologi dari rumah sakit itu sendiri.

Pelayanan kesehatan pada saat ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sifatnya sangat dinamis. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya bidang kesehatan merupakan faktor fundamental untuk menetapkan bentuk pelayanan kesehatan yang diinginkan. Kompleksitas penyakit yang makin meningkat mengingat telah banyak peralatan yang dapat digunakan untuk mendeteksi penyakit, telah merupakan tantangan tersendiri bagi para pemberi pelayanan kesehatan. Demikian pula kompleksitas respon pasien terhadap penyakit

dan pengobatan telah dapat mempengaruhi wujud pelayanan kesehatan yang diharapkan oleh pasien dengan keluarganya.

Rumah sakit sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan harus tetap bertahan di era globalisasi ini dan harus memiliki strategi dalam memenangkan persaingan penyelenggara pelayanan kesehatan. Strategi yang diambil harus berfokus pada peningkatan kinerja rumah sakit yang mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, baik dari aspek keuangan (*finansial perspective*), aspek pelanggan (*customer perspective*), aspek proses manajerial dan operasional (*internal business perspective*), maupun aspek pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning perspective*).

Pengukuran kinerja pada organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi publik dapat menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Empat perspektif pada metode *Balanced Scorecard*: Perspektif keuangan atau finansial, Perspektif konsumen atau pelanggan, Perspektif proses internal bisnis, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat. *Balanced Scorecard* dapat memberi manajemen organisasi suatu ketrampilan dan akses untuk memperoleh informasi yang baik dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk

membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (perspektif proses bisnis internal).

Begitu juga dengan rumah sakit Purbowangi merupakan Rumah Sakit Swasta yang didirikan oleh Yayasan Sudarsini pada tahun 1997, memiliki komitmen sosial membangun masyarakat Indonesia sehat. Rumah Sakit Purbowangi memberikan fasilitas dan pelayanan yang maksimal terhadap warga masyarakat di wilayah kabupaten Kebumen dan sekitarnya dengan menerapkan pelayanan Prima dan bermutu serta Biaya yang terjangkau oleh semua lapisan masyarakat termasuk kaum duafa. Tuntutan profesionalisme dan peningkatan mutu secara terus menerus, memaksa pihak RS Purbowangi untuk selalu memperbaiki kinerjanya. Dengan kinerja yang baik, maka akan menambah kepercayaan masyarakat dimana kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya.

Apabila dicermati secara seksama, rumah sakit merupakan tipe organisasi jasa kontak tinggi. Rumah sakit yang menekankan jasa kepada pasien agar mendapatkan pengukuran yang komprehensif sehingga sangat mungkin untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang menggunakan balanced scorecard. Sedangkan saat ini kinerja RS Purbowangi pengukuran yang dilakukan baru perspektif keuangan berupa ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar dan Rasio modal sendiri (current rasio), Perputaran Total Asset dan Rasio Modal sendiri terhadap total Aktiva. Kinerja Operasional berupa pertumbuhan produktivitas, Efisiensi pelayanan, pertumbuhan daya saing, Pengembangan SDM dan Administrasi. Kinerja Mutu Pelayanan dan Manfaat bagi Masyarakat berupa Mutu pelayanan,

Kepedulian kepada masyarakat, Kepuasan pelanggan dan kepedulian terhadap Lingkungan.

Tabel 1.1. Perbandingan Laporan Pengukuran Kinerja RS Purbowangi dengan Balanced Scorecard.

No	RS Purbowangi	Balanced Scorecard
1	Kinerja Keuangan : ROI, Rasio Kas, Rasio Lancar, Collection period	Kinerja Perpektif Keuangan : Rasio Likuiditas, Rasio Solvabilitas, Rasio Aktivitas,Rasio efesiensi dan Rasio Efektivitas
2	Kinerja Operasional : Pertumbuhan Produktivitas, Efisiensi Pelayanan, Pertumbuhan Daya Saing,Pengembangan SDM	Kinerja Perpektif Konsumen : Kepuasan Konsumen, Retensi Konsumen Akuisisi Konsumen
3	Kinerja Mutu Pelayanan dan Manfaat bagi Masyarakat : Mutu Pelayanan, Kepedulian Kepada masyarakat,kepuasan Kepada Konsumen	Kinerja Perpektif proses Bisnis Internal : Rasio Rawat Jalan, Rawat Inap : ALOS,BOR,TOI,BTO,GDR,NDR
4		Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan : Kepuasan karyawan, Resistensi Karyawan, Produktivitas Karyawan

Laporan Kinerja RS Purbowangi tahun 2015

Dari perbandingan pengukuran Tabel 1.1 tersebut diatas menunjukkan bahwa RS Purbowangi belum sepenuhnya menggunakan pengukuran kinerja Balanced Scorecard, karena pengukuran aspek non keuangan seperti pembelajaran dan pertumbuhan belum terukur dengan jelas. Kekurangan dari pengukuran RS

Purbowangi adalah beberapa pengukuran kinerja yang masih persial dan masih belum mampu memberikan pengukuran yang lengkap. Walaupun sudah melakukan pengukuran bebrapa kinerja kan tetapi belum memberikan pengukuran yang lebih terintegrasi dan komprehensif dari beberapa perspektif secara bersama-sama,

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Purbowangi Kebumen dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RS Purbowangi menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

1.2. Perumusan Masalah

Kondisi persaingan usaha pelayanan kesehatan saat sangat ketat, oleh karena RS Purbowangi perlu mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit lebih komprehensif dari berbagai sisi. Rumah Sakit Purbowangi sudah melakukan pengukuran kinerja operasional dan kinerja mutu pelayanan dan manfaat bagi masyarakat bahkan pengukuran perpektif keuangan,namun hal ini masih belum cukup karena banyak aspek-aspek penting yang jadi pemicu kinerja organisasi yang tidak terlihat dalam pengukuran kinerja tersebut dan pengukuran tersebut masih terpisah-pisah.

Berdasarkan hal tersebut maka yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Kinerja RS Purbowangi dengan pendekatan balanced scorecard

meliputi ke empat perpektifnya (keuangan, konsumen, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan)?”

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis Kinerja RS Purbowangi dari Perspektif Keuangan
2. Menganalisis Kinerja RS Purbowangi dari Perspektif Konsumen
3. Menganalisis Kinerja RS Purbowangi dari Perspektif Proses Bisnis Internal
4. Menganalisis Kinerja RS Purbowangi dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
5. Menganalisis Kinerja RS Purbowangi dari Komprehensif Balanced Scorecard dan penerapannya

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Rumah Sakit Rumah Sakit Purbowangi sebagai bahan pengambilan keputusan manajemen dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan kinerja dan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai konsep pengukuran kinerja rumah sakit.
2. Memberikan gambaran kinerja Rumah Sakit untuk digunakan dalam pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan.
3. Membantu Rumah Sakit agar mempunyai fokus perhatian pada tujuan dan sasaran misi dan visi Rumah Sakit.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan Tesis ini, maka dalam penulisannya dibagi menjadi 5 bab, dengan rincian sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan, bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Telaah Pustaka, bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian kinerja, penilaian kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran.

BAB III Metode Penelitian, bab ini menjelaskan tentang gambaran umum obyek, obyek penelitian variabel penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, metode dalam pengumpulan data serta analisis data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan, bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisis serta pembahasan hasil analisis data.

BAB V Penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penilaian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan perusahaan selama periode tertentu mengenai kegiatan operasional dan keuangan (Mulyadi, 1997). Selain profitabilitas yang masih dianggap sebagai aspek utama, maka perlu adanya kelengkapan berupa pangsa pasar (market share) dalam pengukuran kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Fauzi (1995), kinerja dianggap sebagai suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dan sering dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Pengertian kinerja yang lebih luas ditambahkan lagi oleh Junaedi (2002) yang mendefinisikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan strategic planning suatu organisasi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Jadi pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas organisasi.

Penilaian kinerja juga dapat dibedakan menjadi penilaian kinerja intern dan penilaian kinerja ekstern. Penilaian kinerja intern merupakan penilaian atas

kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan baik di bidang keuangan atau secara keseluruhan. Tujuan penilaian ini adalah untuk memberi petunjuk pembuatan keputusan dan mengevaluasi kinerja majemen. Sedangkan penilaian kinerja ekstern merupakan penilaian atas prestasi yang dicapai oleh satu satuan perusahaan dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat hasil pelaksanaan kegiatan. Tujuan penilaian ini adalah sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modalnya sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas.

2.2 Keterbatasan Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran kinerja keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada pengerahan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek.

Adanya beberapa kritik terhadap penggunaan penilaian kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton (1996), yaitu:

- a. Adanya ketidakcukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran finansial tersebut. Kesulitan dalam menghitung nilai finansial untuk aktiva-aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian dan motivasi, loyalitas customer dan sistem database akan membuat aktiva-aktiva ini tidak dicantumkan dalam neraca.
- b. Memfokuskan pada ukuran masa lalu. Ukuran finansial hanya menjelaskan beberapa peristiwa masa lalu yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.
- c. Ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Ukuran finansial oleh manajer senior seolah-olah mampumenjelaskan hasil operasi yang dilakukan oleh karyawan tingkat rendah dan menengah.

Pengukuran kinerja keuangan akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja jangka pendek dan seringkali mengorbankan tujuan jangka panjang. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi mengorbankankepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjangnya .

Banyaknya kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini secara umum dikenal dengan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi yang selanjutnya visi dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi

2.3 Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Rumah Sakit

Rumah sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Gaspersz (2003) , mengemukakan bahwa pengukuran kinerja rumah sakit dapat dilakukan dengan melihat pada unsur-unsur yang dapat dibagi ke dalam 3 kelompok:

1. Struktur yang meliputi fasilitas fisik, struktur entitas, SDM, peralatan, kebijakan, SOP (*Standard Operating Producer*), program kerja, dan sebagainya
2. Proses yang meliputi kegiatan pelayanan dan operasional dari staf, unit, bagian, dan sebagainya.
3. *Outcome* (hasil) yang meliputi hasil akhir atau kemajuan yang diperoleh.

Menurut Nico A. Lumenta, K. Nefro (2002), pengukuran kinerja pada rumah sakit dapat dilihat dari 5 faktor, yaitu:

1. Kepuasan pasien, yaitu bagaimana indikator ini dari waktu ke waktu mengalami perubahan.
2. Pelayanan medik. Jumlah indikatornya sangat banyak, antara lain indikator dibidang Gawat Darurat, Bedah, Penyakit Dalam, Anak, Radiologi, Laboratorium, dan sebagainya.
3. Efisiensi, yakni indikator dibidang keuangan meliputi *rentabilitas*, *likuiditas*, dan *profit margin*. Dibidang produktivitas tempat tidur mencakup BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Avarege Length of Stay*), dan sebagainya.
4. Kepuasan staf dan karyawan juga merupakan indikator yang penting dalam menilai kinerja rumah sakit.
5. Kualitas Kesling (Kesehatan Lingkungan), terkait dengan penanganan limbah, sanitasi, pengamanan terhadap resiko keselamatan, dan lain-lain.

Di dalam era ini, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan Balanced Scorecard (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

2.4. Konsep Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard

Pada awalnya, balanced scorecard diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Oleh karena itu ukuran kinerja keuangan mangadakan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek, maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula. Ide tentang balanced scorecard pertama kali dipublikasikan dalam artikel Kaplan dan Norton di Harvard Business Review tahun 1992 yang berjudul “ Balanced scorecard-Measures that Drive Performance”. Balanced scorecard dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, balanced scorecard kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur kinerja bisnis dengan strategi perusahaan.

Dalam pendekatan balanced scorecard, kinerja keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu, dilengkapi dengan kinerja non-keuangan. Oleh karena itu, balanced scorecard memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena balanced scorecard menggunakan 4 perspektif : Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran Kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja. Dalam hal menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dihabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa mendatang. Dalam rangka mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Dalam proses penentuan strategik tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

Menurut Maskur (2004) yang melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada rumah sakit Dr.Kariadi Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan balanced scorecard dapat diimplementasikan pada berbagai level organisasi dengan berfokus pada indikator kunci untuk setiap dari empat perspektif, dimana dilihat dari aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan hasil yang diperoleh tidak maksimal akan tetapi masuk dalam katagori bagus.

Menurut Hartanti (2012) yang melakukan penelitian pengukuran kinerja pada RSUD DR. Moewardi Surakarta dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif bisnis internal dan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik.

2.4.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis.

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar (Lasdi, 2002). Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return on investment* atau bahkan yang terakhir *Economic Value Added*. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi (Nurbahtiar, 2003).

Ukuran kinerja keuangan menggambarkan bagaimana strategi, sasaran, dan inisiatif strategik serta penerapannya dapat menghasilkan masukan dalam

meningkatkan keuntungan perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

1. *Growth* (Berkembang)

Growth merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang di tanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

2. *Sustain Stage* (Bertahan)

Sustain Stage merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan

pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Harvest (Panen).

Harvest ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Pada perusahaan sektor publik, pengukuran kinerja keuangan bisa dilakukan dengan menggunakan metode *value for money* (Mardiasmo, 2004) yang mendasarkan pada tiga hal yaitu:

1. Ekonomi: menggambarkan penggunaan anggaran yang hemat, mencakup juga pengelolaan secara baik atau hemat dan tidak ada pemborosan.
2. Efisiensi: merupakan hasil bagi antara pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan perusahaan

3. Efektifitas menggambarkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dan merupakan perbandingan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditentukan.

2.4.2. Perspektif Konsumen

Perspektif konsumen adalah sumber dari komponen pendapatan untuk tujuan keuangan. Dalam perpektif ini bagaimana perusahaan mampu memberikan kepuasan kepada pelanggannya, sehingga yang menjadi ukuran adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan memberikan produk atau jasa yang bernilai tinggi artinya konsumen dapat menikmati manfaat dari produk atau jasa yang dibelinya sesuai dengan harapan atau bahkan melampaui harapan mereka.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a) Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 - b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

- c) Akuisisi Pelanggan (Customer Acquisition) :pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampumenarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapatdiukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru disegmen yang ada.
 - d) Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction) :pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelangganterkait dengan kriteria spesifik dalam value proportion.
2. Customer Value Proportion yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada Core value proportion didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- a) Product/service attributes yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
 - b) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaanmengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atauproduk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - c) Image and reputation membangun image dan reputasi dapatdilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

2.4.3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, organisasi melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga

para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama (Kaplan dan Norton,1996) yaitu:

1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
- b. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

2. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan/pasien. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah ukuran untuk mengetahui tingkat kunjungan rawat inap dengan menggunakan indikator-indikator rumah sakit yang terdiri dari BOR (Bed Occupancy Ratio), ALOS (Average Length of Stay), BTO (Bed Turn Over), TOI (Turn Over Internal), NDR (Net Death Rate), dan GDR(*Gross Death Rate*).

3. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan.

Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil.

Kaplan dan Norton dalam Lasdi (2002) menyatakan bahwa idrealnya kinerja individual selaras dengan seluruh strategi perusahaan. Ada 3 aktivitas untuk menyelaraskan kinerja secara individual dengan seluruh strategi yaitu :

1. Commucating and Educating, program yang berkesinambungan dan konsisten untuk mendidik organisasi dalam rangka mendukung strategi seperti memberi umpan balik terhadap kinerja aktual adalah dasar bagi pengarahan suatu organisasi.
2. Setting goals, program-program management by objectives yang digunakan oleh sebagian besar organisasi harus dihubungkan dengan sasaran dan tolok ukur yang dicantumkan dalam balanced scorecard.
3. Linking reward to performance measures, pengarahan organisasi menuju strategi pada akhirnya harus didukung dengan sistem insentif dan pengarahan.

Dalam kaitannya dengan para pekerja, ada 3 hal yang ditinjau oleh manajemen yaitu : tingkat kepuasan pekerja, potensi dan produktivitas. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi dari tingkat produktivitas, tanggungjawab, kualitas dan customers service. Dalam rangka mengetahui tingkat kepuasan pekerja perusahaan perlu melakukan survey secara reguler. Beberapa elemen employee satisfaction adalah :

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
2. Pengakuan
3. Akses untuk memperoleh informasi
4. Dorongan aktif untuk melakukan kreatifitas dan inisiatif
5. Dukungan atasan.

2.4.5. Keunggulan Balanced Scorecard

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja, maka balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan:

1. Komprehensif, balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek pelanggan, inovasi dan market development merupakan fokus pengukuran kinerja secara integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan trade off yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran

tersebut untuk mendorong manajer dalam mencapai tujuan tanpa membuat trade off di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif.. Balanced scorecard mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

2. Adaptif dan Responsif Terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis, pengukuran aspek keuangan secara tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek pelanggan, inovasi dan pengembangan, learning memberikan pedoman terhadap pelanggan yang selalu berubah preferensinya.
3. Fokus terhadap tujuan perusahaan, setiap perspektif mempunyai tujuan,
 - a. perspektif keuangan bertujuan mewujudkan tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil,
 - b. perspektif pelanggan bertujuan mewujudkan tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan,
 - c. perspektif proses bisnis.

2.4.6. Hubungan balanced scorecard dan kinerja pada critical Success factors

Pelanggan sebagai stakeholder yang terpenting perlu mendapat perhatian khusus, bila badan usaha ingin mencapai keunggulan bersaing. Pada umumnya

perhatian pelanggan tertuju pada masalah seperti waktu, kualitas, penampilan produk, pelayanan dan harga. Faktor-faktor tersebut disebut critical success factors, karena itu perlu mendapat perhatian perusahaan apakah kinerja selama ini sudah memadai. Salah satu cara menilainya adalah melakukan pengukuran kinerja non-keuangan.

Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja memberikan penekanan yang seimbang pada aspek keuangan dan non keuangan dari empat aspek yaitu: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan aspek proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks ini balanced scorecard berfungsi sebagai critical performance indicators, yaitu suatu pengukuran yang memberikan indikasi kinerja perusahaan pada critical success factors. Balanced scorecard melalui ukuran-ukuran yang ditetapkan membentuk arah ke kondisi yang diharapkan.

Jadi dalam konteks ini, balanced scorecard berfungsi sebagai critical Performance Indicator, yaitu sebagai pengukuran yang memberikan indikasi kinerja perusahaan pada critical success factor. Lebih dari itu, balanced scorecards melalui ukuran-ukuran ditetapkan membentuk arah ke kondisi yang diharapkan.

2.5. Kerangka Pemikiran

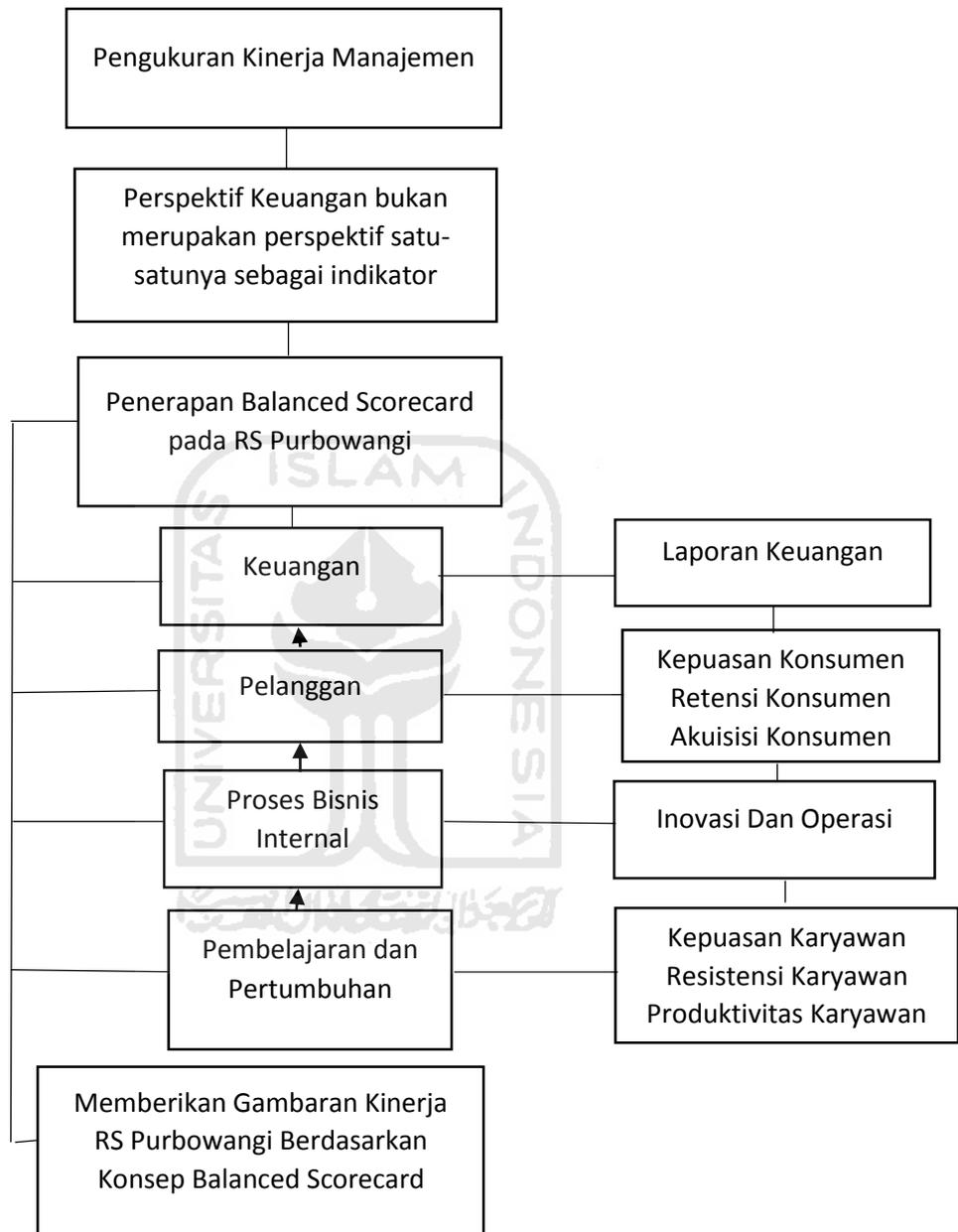
Dalam Penelitian ini akan dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan dengan pendekatan balanced scorecard kepada sebuah perusahaan berbentuk Rumah Sakit, melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan. Dalam Balanced scorecard keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, dan juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat.

Untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1.1. Tempat dan Waktu

Lokasi penelitian terletak di Rumah Sakit Purbowangi yang merupakan Rumah Sakit yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada rumah sakit ini agar dapat menilai baik atau tidaknya kinerja yang dicapai.

3.1.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah :

1. Pasien rawat jalan dan rawat inap RS Purbowangi yang terkait dengan penilaian yang akan dilaksanakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan melalui penyebaran kuesioner.
2. Karyawan RS Purbowangi untuk mengukur perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penentuan sampel yang menjadi responden adalah :

1. Pasien RS Purbowangi berjumlah 100 pasien yang terdiri dari pasien rawat inap sejumlah 13 pasien dan pasien rawat jalan sejumlah 87 pasien
2. Karyawan RS Purbowangi sejumlah 67 orang yang terdiri dari medis 10 orang, paramedis 35 orang, non medis 22 orang.

3.2. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

3.2.1 Data Primer

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner yang disebar kepada pelanggan, dalam hal ini pasien Rumah Sakit Purbowangi, mengenai kepuasan mereka terhadap pelayanan rumah sakit tersebut. Kuesioner akan dibagikan kepada pasien rawat inap tahun dan pasien rawat jalan 2016, cara menentukan pasien yang akan mengisi kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi pasien dalam keadaan sadar dan bisa berinteraksi dengan baik. Maka peneliti akan mengambil sampel kepada pasien rawat inap yang kondisinya sedang dan ringan dan pasien rawat jalan, sedangkan besarnya populasi perspektif bisnis intenal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah jumlah seluruh karyawan RS Purbowangi pada tahun 2015.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah teknik sampel non probabilitas dengan metode pengambilan sampel secara *convenience* yakni dengan memilih sampel bebas kehendak perisetnya (Hartono, 2010). Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 1960), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah karyawan RS Purbowangi Kabupaten Kebumen tahun 2015 sebanyak 202 orang. Sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10% karena jumlah populasi sudah diketahui sehingga dapat ditetapkan jumlah sampel karyawan sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{202}{1 + 202(0,1)^2} = 67 \text{ Karyawan}$$

dengan rincian sebagaimana disajikan pada tabel 2

Tabel 3.1. Distribusi Sampel Karyawan berdasarkan jenis pekerjaan

No.	Jenis Pekerjaan	Populasi Karyawan	Proporsi	Jumlah Sampel
1	Medis	31	15,35%	10
2	Paramedis	106	52,48%	35
3	Non Medis	65	32,18%	22
	Jumlah	202	100,00%	67

Sumber : Bagian Kepegawaian RS Purbowangi

Sedangkan jumlah rawat inap dan rawat jalan 2015 sebanyak 25.274 pasien. Sampel ditetapkan dengan menggunakan rumus Slovin dengan batas toleransi kesalahan sebesar 10% karena jumlah populasi sudah diketahui sehingga dapat ditetapkan jumlah sampel pasien sebagai berikut:

$$N = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{25.274}{1 + 25.274(0,1)^2} = 100 \text{ pasien}$$

dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 3.2. Distribusi Sampel Pasien Berdasarkan Instalasi Pelayanan

No	Instalasi Pelayanan	Populasi Pasien	Proporsi	Jumlah Sampel
1	Rawat Jalan	22.080	87%	87
2	Rawat Inap	3.194	13%	13
	Jumlah	25.274	100%	100

Sumber : Bagian Rekam Medis yang telah diolah kembali

Pasein sampel sebanyak 100 orang diambil berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Semua pasein rawat jalan (tidak termasuk pasien IGD), rawat inap (tidak termasuk pasien ICU).
2. Bagi Pasein rawat inap yang belum atau tidak memungkinkan untuk mengisi kuesioner, maka diwakili oleh penunggu (keluarga pasien) atau yang menemani selama intens selama perawatan.
3. Bagi pasien anak-anak, maka respondennya adalah orangtua atau yang menemaninya.
4. Tidak dibedakan antara pasien yang baru dengan pasien yang sebelumnya pernah menggunakan jasa pelayanan.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung berupa keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer (Hadi,1997). Data sekunder yang digunakan merupakan

sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui perantara (diperoleh dan dicatat orang lain). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berasal dari data Rumah Sakit berupa data-data tertulis atas pengukuran dan perencanaan kinerja tahun 2014–2015. Data-data tersebut antara lain adalah

1. Data keuangan rumah sakit berupa laporan Rugi laba dan Neraca tahun 2014 dan 2015.
2. Gambaran umum RS purbowangi
3. Data jumlah karyawan
4. Rekapitulasi kunjungan pasien rawat inap dan rawat jalan
5. Standar Pelayanan Minimal RS Purbowangi

3.3. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan ukuran yang terkandung dalam keempat perspektif Balanced Scorecard, yaitu:

a) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukurankinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi rasio profitabilitas, rasio

likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, rasio efisiensi dan rasio efektivitas serta cost recovery rate (CRR)

b) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari jumlah pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan terdiri dari:

1) Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau kriteria tertentu. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya.

2) Retensi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan pelangganyang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

3) Akuisisi Pelanggan

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlahpelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses bisnis internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan adalah peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan. Untuk peningkatan kapabilitas dilihat dari adanya peningkatan pelatihan/seminar yang diadakan baik dari dalam kegiatan rumah sakit maupun dari luar pihak rumah sakit, sedangkan untuk peningkatan komitmen karyawan dapat dilihat dari persentase berkurangnya jumlah karyawan yang keluar karena diakibatkan oleh beberapa alasan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data pada penelitian ini antara lain:

a. Kuesioner

Tujuan pokok pembuatan kuesioner adalah untuk memperoleh informasi yang relevan dan memperoleh informasi dengan reliabilitas dan validitas setinggi mungkin (Singarimbun dan Effendi, 2009). Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan (pasien rawat inap dan rawat inap) rumah sakit Purbowangi.

b. Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data keuangan, data perspektif pelanggan, data proses bisnis internal, serta data pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mengetahui dan mengumpulkan data mengenai proses bisnis internal rumah sakit dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak rumah sakit.

3..5. Metode Analisis Data

1. Analisis Kualitatif

Pada analisis kualitatif dilakukan penelitian terhadap karyawan yang meliputi wawancara mengenai klarifikasi visi, misi, dan tujuan yang dihubungkan dengan rencana dan strategi RS Purbowangi. *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan

tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. Semua ukuran finansial (perspektif keuangan) dan non finansial (konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang) dalam *Balanced scorecard* harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Oleh karena itu balanced scorecard memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran startegi. Sasaran-sasaran startegi yang komprehensif dapat dirumuskan karena balanced scorecard menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan.

2. Analisis Kuantitatif

Pada analisis kuantitatif data yang digunakan merupakan data yang dapat dihitung dan diolah kemudian diberikan skor sesuai hasil pengolahan data.

Rumus-rumus yang digunakan dalam mengukur kinerja dalam masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

3.5.1. Kinerja Perspektif Keuangan

a. Profitabilitas

adalah suatu ukuran dalam persentase yang digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba pada tingkat yang dapat diterima. Rasio yang digunakan adalah Return on Investment

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Jika return yang diharapkan lebih besar dari pada yang diminta, maka investasi tersebut dikatakan sebagai menguntungkan.

b. Likuiditas

Bertujuan untuk mengukur kemampuan RS Purbowangi dalam membiayai biaya operasional dan memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek. Rasio yang digunakan adalah Current Rasio.

$$\text{Current Rasio} = \frac{\text{Aset lancar}}{\text{Kewajiban jangka Pendek}}$$

Aset lancar adalah posisi aset lancar pada akhir tahun buku. Sementara itu, kewajiban jangka pendek adalah posisi kewajiban jangka pendek pada akhir tahun buku. Ukuran baku current rasio perumahsakitankita 1,75 - 2,75 (Syaaf, AC dalam Khadijah, 2002). Semakin besar rasio ini maka semakin baik yang artinya kemampuan untuk menjamin kewajiban lancar sangat besar.

c. Solvabilitas

Bertujuan untuk mengukur seberapa jauh aset RS purbowangi dibiayai dari modal sendiri. Rasio yang digunakan untuk menghitung solvabilitas adalah rasio modal sendiri terhadap total Aset.

$$\text{Rasio Modal sendiri terhadap total Aset} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}}$$

Modal Sendiri adalah seluruh komponen modal sendiri pada akhir tahun buku, sedangkan total aset adalah total aset pada tahun buku. Ukuran baku Rasio Modal sendiri terhadap modal aset untuk perumahaakitan sebesar 0,4 - 0,5. Semakin besar rasio ini maka semakin baik bararti bahwa aset RS lebih banyak dibiayai dari modal sendiri dibandingkan dari hutang.

d. Aktivitas

Rasio untuk menilai kemampuan RS Purbowangi dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. Rasio Aktivitas dengan menggunakan pendekatan :

- Collection Period (Periode Perputaran Piutang)

Rasio ini untuk mengukur berapa lama dana RS Purbowangi ditanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan piutang.

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

Ukuran baku rasio Collection Period untuk perumahaakitan sebesar 50 - 70 hari. Semakin kecil rasio ini maka semakin baik karena semakin cepat piutang dilunasi.

- Total Assets Turnover (Perputaran Total Aset)

Rasio ini untuk mengukur berapa kali dana RS Purbowangi yang ditanamkan dalam aset berputar selama satu tahun.

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

Ukuran baku rasio total assets turnover untuk perumahsakitannya sebesar 0,9-1,1 kali. Makin besar rasio ini makin baik.

- Cost Recovery Rate (CRR)

CRR merupakan ukuran untuk mengetahui kemampuan penerimaan RS Purbowangi untuk membiayai pengeluarannya.

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

Nilai ideal CRR adalah > 1

e. Rasio Efisiensi

Mengetahui sejauh mana tingkat efisiensi dengan menggunakan perbandingan besarnya pengeluaran biaya yang dipakai untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Pengeluaran untuk memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

f. Rasio Efektivitas

Mengetahui sejauh mana RS Purbowangi dapat meraih/mencapai tujuannya dengan menggunakan perbandingan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan Yang ditetapkan}} \times 100\%$$

3.5.2. Kinerja Perspektif Pelanggan

a. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan pengukuran menggunakan kuesioner terhadap rata-rata kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan rumah sakit dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner yang telah disediakan sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Berikut adalah rentang nilai yang diberikan dalam angka:

- 1: sangat tidak puas. 3: Cukup. 5: sangat puas
2: tidak puas. 4: puas.

Sugiyono (2002) menjabarkan rumus indeks kepuasan pelanggan, sebagai berikut:

$$IKP = PP$$

Dimana : IKP adalah Indeks Kepuasan Pasien

PP adalah *Perceived Performance*

Hasil IKK yang telah diketahui kemudian digolongkan dalam skala :

- a. Sangat tidak puas b. Tidak Puas
c. Cukup d. Puas e. Sangat Puas

Sebelum menentukan skala ini, peneliti terlebih dahulu menentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, terdapat lima interval dalam pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal

(Sugiyono, 2002), yaitu:

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = \frac{IK \text{ maks} - IK \text{ min}}{\text{Skala}}$$

Dimana : PP adalah banyaknya pertanyaan

R adalah Jumlah Responden

Ex min adalah skor minimal yang bisa diberikan

Ex maks adalah skor maksimal yang bisa diberikan

- b. Retensi Pelanggan untuk mengetahui jumlah pasien lama untuk tetap setia atau royal terhadap pelayanan RS yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pasien lama}}{\text{Jumlah Total Pasien}} \times 100\%$$

- c. Akuisisi Pelanggan untuk mengetahui jumlah pasien baru yang diperoleh oleh rumah sakit yang dirumuskan sebagai berikut :

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

3.5.2. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

- a. Inovasi

Mengetahui sejauh mana rumah sakit melakukan suatu pengembangan agar dapat memberikan pelayanan yang semakin baik terhadap pasien.

$$\text{Persentase Inovasi} = \frac{\text{Jumlah Jasa baru ditawarkan}}{\text{Jumlah Total jasa yang ada}} \times 100\%$$

- b. Proses Operasi

Terdapat beberapa komponen yang menjadi tolok ukur pada perhitungan persentasi pada proses operasi, komponen-komponen tersebut antara lain:

a) Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

$$RK = \frac{\text{Jumlah Kunjungan Rawat Jalan (baru + lama)}}{\text{Jumlah Hari Kerja pada periode waktu yang sama}} \times 100\%$$

b) Jumlah Kunjungan Rawat Inap

a. AVLOS (*Average Length of Stay*)

AVLOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai AVLOS yang ideal antara 6-9 hari (Depkes, 2005).

$$AVLOS = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + meninggal)}}$$

b. BOR (*Bed Occupancy Ratio*)

BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005).

$$BOR = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{(jumlah tempat tidur x jumlah hari dalam satuan waktu)}} \times 100\%$$

c. TOI (*Turn Over Internal*)

TOI menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

$$\text{TOI} = \frac{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari} - \text{hari perawatan RS}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

d. BTO (*Bed Turn Over Rate*)

BTO menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}}$$

e. GDR (*Gross Death Rate*)

GDR menurut Depkes RI adalah angka kematian umum untuk setiap penderita keluar.

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

f. NDR (*Net Death Rate*)

NDR menurut Depkes RI (2005) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit.

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 100\%$$

3.5.3. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survey melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan dengan memberikan nilai kepada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Rumus perhitungan yang digunakan sama dengan rumus pada kepuasan pelanggan.

2. Retensi Karyawan

Mengetahui sejauh mana pihak rumah sakit dapat mempertahankan karyawannya, dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\%$$

3. Produktivitas Karyawan

Mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas yang dimiliki karyawan dengan membandingkan antara jumlah Laba operasi dengan jumlah karyawan yang dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif pelanggan serta perspektif bisnis internal menggunakan pengukuran-pengukuran yaitu :

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari dua variabel :

- a. Kemampuan adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil oleh manajemen RS Purbowangi dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai. Variabel ini meliputi item-item sebagai berikut :
 - Kesempatan diklat bagi pegawai
 - Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan
 - Lingkungan kerja kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru
 - Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi
 - Pengarahan yang jelas sebelum melaksanakan tugas
 - Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif
 - Pengetahuan kepada bawahan mengenai tingkah moral yang positif
 - Kesempatan mengembangkan bakat dan prakarsa

b. Motivasi adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen RS Purbowangi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Variabel ini antara lain :

- Remunerasi/tunjangan sesuai dengan tanggung jawab dan profesionalisme
- Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan
- Sistem absensi berjalan dengan baik
- Ruang kerja nyaman dan memadai
- Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja
- Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik kepada bawahan
- Keterbukaan dalam penyampaian pendapat
- Penghargaan bagi karyawan yang berprestasi
- Teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai standar pelayanan
- Komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian berjalan baik
- Hubungan sosial sesama rekan sekerja terjalin dengan baik
- Kerjasama dalam tim maupun antar bagian di RS Purbowangi dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah pengukuran kinerja dari sudut pandang pelanggan atau pasien mengenai penyajian layanan keperawatan di RS Purbowangi. Yang diukur pada perspektif pelanggan adalah dengan menilai kepuasan pasien terhadap layanan keperawatan. Kepuasan pasien terhadap pelayanan keperawatan adalah

perasaan menyenangkan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh perawat berdasarkan :

- a. Reliability (kehandalan) adalah kehandalan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan.
- b. Assurance (keyakinan) adalah jaminan kepada pasien yang mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh perawat, sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pasien.
- c. Tangible (bukti nyata) adalah kebutuhan pasien yang berfokus pada penampilan jasa, yang mencakup fasilitas fisik, perlengkapan, penampilan karyawan dan sasaran komunikasi.
- d. Emphaty adalah rasa ikut mengalami, merasakan apa yang dirasakan pasien.
- e. Responsiveness (daya tanggap) adalah pemberian pelayanan yang cepat, tanggap dan perhatian.

3. Perspektif Proses Internal

Tujuan strategik perspektif proses internal adalah membangun keunggulan RS Purbowangi melalui perbaikan proses internal RS Purbowangi secara berkelanjutan. Beberapa tujuan atau sasaran strategik pada proses bisnis internal misalnya peningkatan proses layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi dan pengintegrasian proses layanan pelanggan.

Identifikasi proses pelayanan diperlukan untuk mengetahui tahap yang menyebabkan pelayanan lambat dan proses yang tidak menambah nilai. Apabila proses atau siklus utama sudah teridentifikasi, maka organisasi/pelayanan

kesehatan dapat melakukan penyederhanaan siklus pelayanan dengan cara menghilangkan proses yang tidak menambah nilai sehingga proses pelayanan menjadi lebih cepat (Mahmudi,2005)

3. Prespektif Proses Bisnis Internal terdiri dari 3 variabel, yaitu :

a. Peralatan

- Peralatan kerja dalam kondisi baik
- Peralatan tersedia dalam jumlah memadai
- Alat kantor yang butuh tersedia dalam kondisi baik
- Dilakukan pengecekan dan perbaikan inventaris kantor

b. Sarana dan prasarana

- Data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap
- Ruang (rawat jalan,rawat inap,IGD,gedung administrasi dan ruang lainnya) dalam kondisi baik dan dalam bersih
- Prasarana RS Purbowangi (seperti air,listrik sistem komunikasi dan yang lainnya) berfungsi dengan baik
- Dilakukan pengecekan dan perbaikan sarana dan prasarana RS Purbowangi

c. Proses

- Karyawan rumah sakit mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan
- Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan rumah sakit

- Pegawai rumah sakit mampu memberikan pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Jadi kinerja pada perspektif proses internal dapat ditingkatkan apabila didukung oleh beberapa faktor antara lain : ketersediaan peralatan, sarana dan prasarana yang memadai dan proses pelayanan yang baik.



BAB IV

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum RS Purbowangi

4.1.1. Sejarah Singkat

Rumah Sakit Purbowangi adalah Rumah Sakit Swasta dibawah naungan sebuah Perseroan Terbatas dengan nama PT. Griya Medika Nismara terhitung mulai Januari 2016 (d/h Yayasan Sudarsini, tahun 1997-2015), memiliki komitmen sosial membangun masyarakat Indonesia sehat. Rumah Sakit Umum Purbowangi memberikan fasilitas dan pelayanan yang maksimal terhadap warga masyarakat di wilayah kabupaten Kebumen dan sekitarnya dengan menerapkan pelayanan Prima dan bermutu serta Biaya yang terjangkau oleh semua lapisan masyarakat termasuk kaum duafa.

Rumah Sakit Purbowangi terletak di Jalan Yos Sudarso Barat No. 01 Purbowangi – Gombang Desa Purbowangi RT. 2 RW. 1 Kecamatan Buayan Kabupaten Kebumen Propinsi Jawa Tengah. Letak rumah sakit-nya sangat strategis karena berlokasi di tepi jalan raya, berada sekitar 3 (tiga) km kearah barat dari kota Gombang dan mudah dijangkau oleh alat transportasi. Luas tanah yang dipakai untuk operasional pelayanan + 4.500 M2. Penduduk di sekitar rumah sakit sebagian besar berprofesi sebagai petani, pedagang, buruh dan Pegawai Negeri Sipil dengan jumlah penduduk sekitar 3700 jiwa.

Pasien yang berobat di RSUD Purbowangi saat ini tidak hanya berasal dari Kabupaten Kebumen saja tetapi juga dari Kabupaten Cilacap, Banyumas, Purworejo bahkan ada yang dari Banjarnegara.

4.1.2. Visi Dan Misi RS Purbowangi

Dalam perkembangannya, RS Purbowangi telah tampil sebagai rumah sakit yang terus berkiprah dibidang pelayanan kesehatan, namun keajegan ini tidak membuat RS Purbowangi mandeg dalam menanggapi isu-isu terkini dibidang kesehatan dan tuntutan pelayanan masyarakat. Bahkan sebaliknya perubahan global sekarang ini merupakan peluang bagi RS Purbowangi untuk tampil mengambil inisiatif dan mengembangkan inovasi pelayanan kesehatan. Dengan karakter seperti itu dan dengan segenap sumber daya yang dimilikinya, RS Purbowangi menetapkan visi sebagai berikut : **“ Menjadi Rumah Sakit Pilihan Utama Masyarakat Kebumen dan sekitarnya dengan menerapkan pelayanan Prima dan Bermutu “**

Visi tersebut menyiratkan tekad kuat dari seluruh komponen rumah sakit untuk menjadikan RS Purbowangi sebagai lembaga penyedia jasa pelayanan kesehatan yang berkualitas prima dengan prinsip profesional yang kuat dan bermutu, sehingga bisa menjadi penyedia pelayanan kesehatan utama ditengah tingginya biaya pelayanan kesehatan dan persaingan bisnis kesehatan. Sedangkan misi RS Purbowangi yaitu :

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yg berkualitas prima.
2. Mengembangkan profesionalisme Sumber Daya Manusia Rumah Sakit
3. Efektifitas dan efisiensi biaya.

4. Pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit serta lingkungan.

Rumah Sakit Umum Purbowangi dalam pelayanan dan pengembangannya memiliki tujuan dan harapan yang perlu didukung oleh semua unsur, baik pengelola serta manajemen maupun eksternal seperti pengguna pelayanan kesehatan dan instansi terkait lainnya. Tujuan tersebut yaitu :

1. Secara umum tujuan pelayanan kesehatan RS Purbowangi bermuara pada upaya pengembangan pelayanan kesehatan yang berkualitas prima dengan sikap profesional, bermoral dan religius.
2. Memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat di wilayah Kabupaten Kebumen barat pada khususnya dan masyarakat Kebumen pada umumnya serta lintas kabupaten.
3. Meningkatkan derajat kesehatan bagi masyarakat kurang mampu serta mewujudkan tujuan pembangunan Nasional.

4.1.3. Arah Pengembangan RS Purbowangi

Saat ini Rumah Sakit Purbowangi sedang menciptakan sosok rumah sakit yang lebih efisien, sebuah organisasi yang lebih ramping dan padat yang berdaya saing tinggi. Ini berarti menanamkan investasi dalam bidang teknologi dan manajemen untuk memperlancar pelayanan dan informasi kesehatan kepada siapa saja yang membutuhkan jasa rumah sakit. Dengan memahami benar rentang waktu sebuah kesan pertama, tujuan rumah sakit adalah memasyarakatkan aspek positif dari pelayanan kesehatan. Sehingga hal yang penting untuk memprioritaskan pelayanan melalui praktek medis dan keperawatan yang terbaik, melalui setiap kebijakan yang diambil dan variasi produk jasa yang diadakan. Untuk menghadapi tantangan

tersebut Rumah Sakit Purbowangi harus mengembangkan rencana strategisnya untuk jangka waktu lima tahun, 2016-2020. Rencana tersebut disusun dengan memperhatikan strategis sebelumnya dan hasil-hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta transisi organisasi yang terjadi saat ini.

Hasil yang dicapai melalui pelaksanaan kegiatan program pengembangan merupakan modal bagi pengembangan RS Purbowangi pada lima tahun yang akan datang. Ada beberapa hal pengembangan yang telah dilakukan meliputi : pengembangan fisik, ketenagaan, fasilitas pelayanan, penelitian dan pengembangan, kegiatan sosial masyarakat, organisasi dan manajemen, kerjasama nasional, humas dan komunikasi.

Segegap program telah dilaksanakan, namun dengan dokumentasi yang terbatas, dan di lain pihak dirasa masih diperlukan pengembangan yang lebih sistematis sebagai berikut

1. Pengembangan organisasi dan manajemen termasuk sumber daya manusia yang memiliki daya dukung terhadap peningkatan kinerja rumah sakit.
2. Peningkatan mutu pelayanan untuk memperkuat daya saing pelayanan kesehatan.
3. Peningkatan kepribadian, profesionalisme dan kompetensi dasar termasuk kesehatan dan manajemen untuk membangun budaya kerja di RS Purbowangi.
4. Peningkatan fasilitas pelayanan untuk mendukung proses diagnosis dan pengobatan termasuk rehabilitasi agar sesuai dengan standar akreditasi nasional.

5. Peningkatan ketertiban, keamanan, kebersihan dan kenyamanan untuk mewujudkan kinerja pelayanan yang efektif, efisien dan religius.
6. Peningkatan kerjasama dengan penyedia jasa pembiayaan dan lembaga pemerintah maupun swasta untuk memperkuat citra dan kinerja rumah sakit.
7. Penggalan pembiayaan dari berbagai sumber baik konvensional maupun inkonvensional.
8. Peningkatan partisipasi karyawan dan pasien dalam pelayanan dan pengembangan produk jasa pelayanan.
9. Pemasaran produk jasa unggulan RS Purbowangi melalui perluasan pasar dan perluasan jangkauan publikasi termasuk pemanfaatan teknologi.
10. Pengembangan fasilitas rehabilitasi bagi pasien pasca perawatan di RS Purbowangi.
11. Peningkatan kemampuan lobi dan pemanfaatan peluang pada tingkat lokal maupun nasional.

4.1.4. Fasilitas Pelayanan

a. Fasilitas

Untuk mewujudkan visi dan misinya, RS Purbowangi selalu berupaya meningkatkan sarana dan prasarana termasuk sumber daya manusia. Sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan kesehatan yang tersedia di RS Purbowangi adalah sebagai berikut :

1. Instalasi Gawat Darurat buka 24 Jam
2. Unit Gawat Darurat / Trauma Mata 24 Jam

3. Poliklinik Umum (dokter jaga 24 jam)
4. Poliklinik Gigi
5. Poliklinik Spesialis :
 - 1) Mata
 - 2) Bedah
 - 3) Anak
 - 4) Penyakit Dalam
 - 5) Kebidanan & Kandungan
 - 6) Syaraf
6. Pelayanan HCU
7. Instalasi Laboratorium dan Radiologi, USG, EKG.
8. Instalasi Farmasi, Instalasi Gizi, IPRS
9. Instalasi Bedah Sentral
10. Rawat Inap (VIP + Utama + I + II + III + BPJS Kesehatan)
 - 1) Kelas VIP, fasilitas ruangan ber-AC, TV, Kulkas, Sofa, Diit penunggu pasien, Air Panas, Buah.
 - 2) Kelas Utama, fasilitas Ruangan ber-AC, TV, Air Panas, Sofa & kulkas.
 - 3) Kelas I, fasilitas Ruangan ber-AC, TV, Sofa, Kulkas, Air Panas.
 - 4) Kelas II, fasilitas Kipas Angin, TV, 2 TT / kamar, KM di dalam
 - 5) Kelas III, fasilitas ruangan ber-AC, KM di dalam.
 - 6) Kelas III, fasilitas ruangan kipas angin, KM di dalam.
11. Psikologi

12. Fisioteraphi
13. Antar Jemput Pasien (Ambulance / Non Ambulance)
14. Ambulance (siaga 24 jam)
15. Melayani BPJS Kesehatan untuk Rawat Jalan dan Rawat Inap serta Operasi

4.1. Jumlah Tempat Tidur Berdasarkan Kelas Perawatan

No.	KELAS	JUMLAH TEMPAT TIDUR
1	VIP	1
2	Utama	4
3	Kelas I	7
4	Kelas II	12
5	Kelas III	28
6	ICU	4
7	ISOLASI	4
JUMLAH		60

Bangsal Anak	= 5	Bangsal Dewasa Putra	= 21
Bangsal Kebidanan	= 5	Bangsal Dewasa Putri	= 21
Kamar Isolasi	= 4	Kamar Jenazah	= 1
Ruang ICU	= 4		

c. Pelayanan Fasilitas Unggulan

Penanggulangan Penyakit Mata adalah pelayanan unggulan RS Purbowangi, karena hanya di sinilah fasilitas dan pelayanan yang cukup memadai untuk wilayah

Kabupaten Kebumen dan sekitarnya. Unit Gawat Darurat atau Trauma Mata buka 24 Jam, siap memberikan pertolongan pada kasus-kasus gawat darurat dan trauma mata yang membutuhkan penanganan dokter spesialis mata segera. Operasi katarak dilakukan setiap hari untuk pasien umum, peserta BPJS Kesehatan dan peserta Asuransi Kesehatan lainnya, tidak menunggu antrian terlalu lama dan dilakukan segera. Pelayanan operasi katarak bagi pasien peserta BPJS Kesehatan termasuk KIS/PBI tidak dipungut biaya, baik biaya operasi, konsultasi awal dengan dokter, kamar pemondokan, diit untuk pasien dan obat-obatan.

d. Sumber Daya manusia

Untuk menunjang pelayanan, disiapkan tenaga dari berbagai disiplin ilmu diantaranya adalah :

- | | | | |
|------------------------------|---|----|-------|
| 1. Tenaga Dokter Spesialis. | : | 17 | orang |
| 2. Tenaga Dokter Umum | : | 11 | orang |
| 3. Tenaga Dokter Gigi | : | 1 | orang |
| 4. Penata Anastesi | : | 2 | orang |
| 5. Perawat | : | 92 | orang |
| 6. Bidan | : | 9 | orang |
| 7. Tenaga Radiologi | : | 2 | orang |
| 8. Tenaga Laboratorium | : | 3 | orang |
| 9. Tenaga Farmasi | : | 11 | orang |
| 10. Tenaga Penunjang lainnya | : | 5 | orang |
| 11. Tenaga Adm. & Umum | : | 49 | orang |

4.1.3. Jenis-jenis Pelayanan Minimal RS Purbowangi

Jenis – jenis pelayanan rumah sakit yang minimal wajib disediakan oleh rumah sakit meliputi :

1. Pelayanan Gawat Darurat
2. Pelayanan Rawat Jalan
3. Pelayanan Rawat Inap
4. Pelayanan Bedah
5. Pelayanan Persalinan dan perinatologi
6. Pelayanan Intensif
7. Pelayanan Radiologi
8. Pelayanan Laboratorium Patologi Klinik
9. Pelayanan Rehabilitasi Medik
10. Pelayanan Farmasi
11. Pencegahan Pengendalian Infeksi
12. Pelayanan Gizi
13. Pelayanan Tranfusi Darah
14. Pelayanan Keluarga Miskin
15. Pelayanan Rekam Medis
16. Pengelolaan Limbah
17. Pelayanan Administrasi Manajemen
18. Pelayanan Ambulance / Kereta Jenazah
19. Pelayanan Pemulasaraan Jenazah
20. Pelayanan Laundry
21. Pelayanan Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit

4.2. Kinerja RS Purbowangi dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Kinerja RS Purbowangi dapat diukur dengan pendekatan balanced scorecard melalui 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari segi pembelajaran dan pertumbuhan meliputi : kapabilitas karyawan (kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan), kemampuan dan motivasi. Selanjutnya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini akan berpengaruh terhadap proses bisnis internal, ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini adalah inovasi dan operasi serta proses. Kinerja proses bisnis internal akan berpengaruh terhadap kinerja pelanggan, yang diukur dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada akhirnya ke-3 perspektif kinerja akan bermuara kepada kinerja keuangan, yang dapat diukur dari likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, aktivitas, efisiensi dan efektivitas

Untuk kinerja rumah sakit Purbowangi dapat juga diukur melalui kinerja pelayanan berupa BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, GDR, rata-rata kunjungan rawat jalan dan rawat inap. Berdasarkan penilaian kinerja di atas, maka selain akan diukur fakta-fakta kinerja rumah sakit Purbowangi yang ada, hasil pengukuran kinerja akan dibandingkan dengan target rumah sakit sendiri serta ukuran-ukuran standar dari perumahsakitannya.

4.2.1. Kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Responden penelitian pada perspektif proses bisnis internal menggunakan sampel pegawai RS Purbowangi sebanyak 67 orang. Adapun profil responden dan hasil pengukuran kinerja dari perspektif proses internal akan diuraikan di bawah ini.

4.2.1.1. Profil Responden

Profil responden untuk perspektif proses internal terdiri dari Tiga karakteristik yaitu jenis kelamin, Katagori karyawan,dan pendidikan terakhir.

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Mayoritas responden yang mengisi kuesioner berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 43 orang atau 64% dan sisanya sebanyak 24 orang atau 36% berjenis kelamin laki-laki.

2. Profil Responden Berdasarkan katagori karyawan

Responden yang mengisi kuesioner terdiri dari Medis sebanyak 10 orang, paramedis sebanyak 35 orang dan Non Medis sebanyak 22 orang.

3. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Responden yang mengisi kuesioner berdasarkan tingkat pendidikan yaitu SMA sebanyak 15 orang, D3 sebanyak 18 orang, S1 sebanyak 30 orang dan S2 sebanyak 4 orang.

4.2.1.2. Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan kemampuan RS Purbowangi untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki oleh RS Purbowangi. Maksud dan tujuan dari retensi karyawan tersebut adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki organisasi selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan *intangibile asset* bagi RS Purbowangi. Untuk mengetahui sejauhmana pihak RS Purbowangi dapat mempertahankan karyawannya dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan yang dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah total karyawan}} \times 100\% \\
 &= \frac{10}{202} \times 100\% \\
 &= 5\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan nilai retensi karyawan dapat dikatakan bahwa RS Purbowangi cukup baik dalam mempertahankan karyawannya karena jumlah karyawan yang keluar atau mengundurkan diri hanya 5% ditahun 2015.

4.2.1.3. Produktivitas Karyawan

Mengetahui sejauh mana tingkat produktivitas yang dimiliki karyawan dengan membandingkan antara laba operasi dengan jumlah karyawan yang dapat dihitung sebagai berikut :

Tabel. 4.2. Produktivitas karyawan tahun 2014 dan 2015

Tahun	Jumlah Laba Opreasi	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan
2014	1.324.106.896	212	6.245.787
2015	1.753.903.251	202	8.682.689

Sumber: data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan data tabel tersebut, dapat diketahui bahwa tahun 2014 dan tahun 2015 rasio produktivitas karyawan mengalami peningkatan. Pada tahun 2014 tiap karyawan mampu menghasilkan produktivitas sebesar Rp 6.245.787. Kemudian pada tahun 2015, produktivitas karyawannya sebesar Rp 8.682.689. Sehingga dapat dikatakan bahwa rasio produktivitas karyawan yang ada pada RS Purbowangi dapat

dikatakan baik karena tahun 2014 produktivitas karyawan mengalami peningkatan sebesar Rp 2.436.902 per karyawan.

4.2.1.4. Kepuasan Karyawan

Dari data yang telah dikumpulkan dari hasil kuesioner dapat ditentukan interval kepuasan karyawan RS Purbowangi Kabupaten Kebumen yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Penetapan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, yakni:

a. Kemampuan

$$\begin{aligned} \text{IK Max} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMax} \\ &= 8 \times 67 \times 5 \\ &= \mathbf{2.680} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 8 \times 67 \times 1 \\ &= \mathbf{536} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IK Max} - \text{IK Min}) / \text{Skala} \\ &= (2.680 - 536) / 5 \\ &= \mathbf{428} \end{aligned}$$

Sehingga skala tingkat kepuasan karyawan dapat dikategorikan sebagai berikut:

536	-	964	Sangat Tidak Puas
965	-	1.393	Tidak Puas
1.394	-	1.822	Cukup Puas
1.823	-	2.251	Puas
2.252	-	2.680	Sangat Puas

Untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan variabel pernyataan kemampuan diperoleh nilai sebesar 1.854 yang dapat dikategorikan Puas yang berada pada interval 1.823– 2.251.

b. Motivasi

$$\begin{aligned} \text{IK Max} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMax} \\ &= 12 \times 67 \times 5 \\ &= \mathbf{4.020} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 12 \times 67 \times 1 \\ &= \mathbf{804} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IK Max} - \text{IK Min}) / \text{Skala} \\ &= (4.020 - 804) / 5 \\ &= \mathbf{643} \end{aligned}$$

Sehingga skala tingkat kepuasan karyawan dapat dikategorikan sebagai berikut:

804	-	1.447	Sangat Tidak Puas
1.448	-	2.090	Tidak Puas
2.091	-	2.734	Cukup Puas
2.735	-	3.377	Puas
3.378	-	4.020	Sangat Puas

Untuk variabel pernyataan motivasi diperoleh nilai sebesar 2.670 yang dapat dikategorikan Cukup Puas yang berada pada interval 2.090 – 2.734.

Hasil jawaban responden mengenai variabel pernyataan kemampuan dan motivasi dapat dilihat pada tabel 4.3 dapat dilihat nilai terendah variabel kemampuan yaitu dengan nilai 217 pada item adanya diklat-diklat bagi karyawan,

sedangkan pada variabel motivasi nilai terendah pada item sistem absensi yang belum berjalan dengan baik dengan nilai 183

Tabel 4.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Pertanyaan	Nilai	rata-rata
A	<u>Kemampuan</u>		
	- Adanya Diklat- diklat bagi karyawan	217	3,24
	- Kesempatan untuk melanjutkan pendidikan	245	3,66
	- Adanya Pengarahan dari pimpinan	234	3,49
	- Lingkunga kerja	229	3,42
	- Pengarahan pimpinan	237	3,54
	- Pimpinan meningkatakan gairah kerja	225	3,36
	- Tingkah laku/moral positif	236	3,52
	- Kesempakatan mengembangkan bakat	231	3,45
	Jumlah	1.854	3,46
B	<u>Motivasi</u>		
	- Remunerasi / tunjangan	215	3,21
	- Promosi sesuai dengan kebutuhan	221	3,30
	- Sistem Absensi berjalan baik	183	2,73

(Sambungan tabel 4.3)

- Ruang kerja Memadai	213	3,18
- Motivasi dari pimpinan	233	3,48
- Pimpinan memberikan contoh	234	3,49
- Keterbukaan dalam penyampaian pendapat	233	3,48
- Memberikan penghargaan	216	3,22
- Memberikan teguran	219	3,27
- Komunikasi antar rekan sekerja	238	3,55
- Hubungan sosial sesama rekan kerja	240	3,58
- Kerjasama dalam tim atau antar bagian	225	3,36
Jumlah	2.670	3,32

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk variabel kemampuan memperoleh nilai 1.854 yang dikategorikan bahwa karyawan merasa puas dan pada variabel motivasi memperoleh nilai 2.670 yang dapat dikategorikan karyawan cukup puas terhadap kinerja RS Purbowangi. Untuk Skala tingkat kepuasan karyawan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel

4.4

Tabel 4.4. Kepuasan Karyawan berdasarkan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan

No	Variabel	Indeks kepuasan	Inteval	Keterangan
1	Kemampuan	1.854	1.823 – 2.251	Puas
2	Motivasi	2.670	2.091 – 2.734	Cukup Puas

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Disamping menggunakan kuesioner untuk mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti juga membuat pertanyaan terbuka kepada setiap responden, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.5

Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Pertanyaan	Jumlah Responden	Persentase
1	Menurut anda,apakah RS Purbowangi telah Berjalan secara efektif dan efisien dalam Rangka Meningkatkan kemampuan dan Motivasi Karyawan serta kualitas pelayanan		
	a, Tidak Menjawab	9	13,4%
	b, Belum efektif	16	23,9%
	c, Cukup efektif	16	23,9%
	d, Sudah efektif	26	38,8%
	Jumlah	67	100%

(Sambungan tabel 4.5)

2,	Apakah saran-saran anda terhadap RS Purbowangi		
	a. Tidak Menjawab	16	23,9%
	b. Peralatan ; Memperbaiki peralatan yang sudah rusak, Dan lengkapi peralatan yang belum ada	12	17,9%
	c. SDM : Peningkatan kinerja SDM melalui diklat, penambahan SDM, tingkatkan kesejahteraan karyawan	24	35,8%
	d. Lain-lain : Koordinasi dan komunikasi antar bagian lebih Ditingkatkan, penambahan ruang sholat dan toilet	15	22,4%
	Jumlah	67	100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Pada tabel 4.5 pertanyaan no 1 mengenai keefektifan dan keefisienan RS Purbowangi dalam rangka meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan serta kualitas pelayanan, 13,4% responden tidak menjawab, 23,9% responden menjawab belum efektif, 23,9% responden menjawab cukup efektif dan 38,8% responden menjawab sudah efektif.

Pada pertanyaan no 2 apakah saran-saran terhadap RS Purbowangi 23,9% responden tidak menjawab, 17,9% responden menjawab peralatan yang belum ada

dilengkapi dan memperbaiki peralatan yang sudah rusak, 35,8% responden menjawab masalah SDM dan 22,4% responden menjawab lain-lain.

4.2.2. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

a. Inovasi

Semakin banyaknya rumah sakit di Indonesia, maka setiap rumah sakit semakin dituntut untuk membuka atau mengembangkan jasa baru yang dapat diberikan kepada masyarakat. Sehingga dengan adanya inovasi maka semakin besar peluang rumah sakit untuk mendapatkan pasien yang lebih besar. Pelayanan jasa kesehatan RS Purbowangi yang ditawarkan di tahun 2014 sampai tahun 2015 berjumlah 22 pelayanan tidak mengalami penambahan pelayanan.

Pelayanan jasa kesehatan antara lain: Instalasi Gawat Darurat, Unit Gawat Darurat / Trauma Mata, Poliklinik Umum, Poliklinik Spesialis (Mata, Bedah, Anak, Penyakit Dalam, Kebidanan dan Kandungan, Syaraf), Pelayanan HCU, Instalasi Laboratorium dan Radiologi, USG, EKG, Psikologi dan Fisioterapi.

b. Operasi

1. Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

Perhitungan untuk indikator ini digunakan untuk mengetahui beban kinerja RS Purbowangi Kabupaten Kebumen perhari. Selain mengetahui beban kerja perhari, indikator rata-rata kunjungan rawat jalan perhari ini juga dapat mengetahui seberapa besar tingkat kepercayaan masyarakat terhadap RS Purbowangi. Kunjungan Rawat Jalan RS Purbowangi tahun 2015 adalah sebesar 22.080. Berdasarkan data tersebut maka dapat dihitung jumlah rata-rata kunjungan rawat jalannya yaitu sebesar 61 pasien per hari.

Tabel 4.6 Tabel Kunjungan Rawat Jalan dan rawat Inap Tahun 2015

Sarana Pelayanan Kesehatan	Jumlah Kunjungan					
	Rawat Jalan			Rawat Inap		
	L	P	L+P	L	P	L+P
RS Purbowangi	11.179	10.901	22.080	1.640	1.554	3.194

Sumber: Rekam Medik RS Purbowangi, Februari 2016

Pada Tabel 4.6. Jumlah kunjungan rawat jalan dan rawat inap RS Purbowangi tahun 2015, dimana jumlah kunjungan rawat jalan berdasarkan jenis kelamin yaitu jumlah pasien laki-laki sebanyak 11.179 pasien dan jumlah pasien perempuan sebanyak 10.901 pasien. Sedangkan jumlah kunjungan untuk pasien Rawat Inap, jumlah pasien laki-laki sebesar 1.640 pasien dan pasien perempuan sebanyak 3.194 pasien

2. Jumlah Kunjungan Rawat Inap

a. AVLOS (Average Length of Stay)

AVLOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai AVLOS yang ideal antara 6-9 hari (Depkes, 2005).

Berdasarkan data dari Rekam Medik untuk nilai Avlos tahun 2015 sebesar 3,5 hari. Karena AVLOS ini menunjukkan rata-rata lama dirawat seorang pasien, maka dari data ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata rawat tiap pasien di RS Purbowangi adalah selama 3,5 hari, yang tidak berada pada rentang ideal

menurut Depkes RI antara 6-9 hari. Hal ini dapat menunjukkan 2 kemungkinan yaitu kemungkinan positif maupun kemungkinan negatif. Kemungkinan positifnya adalah penurunan nilai AVLOS ini berarti rumah sakit semakin bekerja menuju efisiensi dengan memberikan pelayanan secara cepat dan akurat kepada pasiennya sehingga pasien semakin cepat keluar dari rumah sakit. Tetapi, kemungkinan negatifnya semakin cepat pasien keluar bisa mengindikasikan bahwa pelayanan yang diberikan buruk, sehingga pasien tidak betah, atau biaya terlalu mahal sehingga pasien memutuskan untuk menghentikan rawat inapnya. Untuk di RS Purbowangi dengan nilai AVLOS sebesar 3,5 hari dapat dikatakan bahwa pelayanan RS Purbowangi cepat dan akurat kepada pasiennya sehingga pasien cepat keluar dari RS Purbowangi.

b. BOR (Bed Occupancy Ratio)

BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005)

Berdasarkan data dari Rekam Medik untuk nilai BOR tahun 2015 sebesar 72%. Dari data di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja RS Purbowangi telah ideal untuk indikator BOR ini, hal ini terbukti dari masuknya kriteria ideal yang telah ditetapkan oleh Depkes RI yakni indikator ini antara 60-85%. Nilai BOR yang ideal tersebut juga mengindikasikan bahwa jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia pada RS Purbowangi.

c. TOI (turn Over internal)

TOI (Turn Over Internal) menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Nilai ideal menurut Depkes RI untuk TOI ini adalah 1-3 hari.

Berdasarkan data dari Rekam Medik untuk nilai TOI tahun 2015 sebesar 2 hari. Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa indikator TOI RS Purbowangi sudah baik. kriteria ideal untuk TOI adalah 1-3 hari, Hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan tempat tidur di RS Purbowangi sudah efisien.

d. BTO (Bed Turn Over Rate)

BTO atau Bed Turn Over menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Nilai ideal BTO menurut Depkes RI adalah 40-50 kali suatu tempat tidur rata-rata dipakai dalam satu tahun.

Berdasarkan data dari Rekam Medik untuk nilai BTO tahun 2015 sebesar 53 kali. Berdasarkan hasil di atas, nilai BTO RS Purbowangi berada dalam golongan yang tidak ideal. Sesuai dengan kriteria Depkes RI nilai ideal BTO ini adalah antara 40 sampai 50 kali. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efisiensi rata-rata pemakaian tempat tidur dalam setahun masih belum baik. secara tidak langsung tingginya nilai BTO ini dipengaruhi oleh semakin banyaknya jumlah pasien rawat inap RS Purbowangi, sebab rasio ini membandingkan antara jumlah pasien keluar (hidup dan mati) dibandingkan dengan jumlah tempat

tidur. Karena semakin banyaknya jumlah pasien, maka semakin banyak juga jumlah pasien yang keluar.

Perhitungam Avlos, BOR, TOI dan BTO di RS Purbowangi dapat dilihat pada tabel 4.7

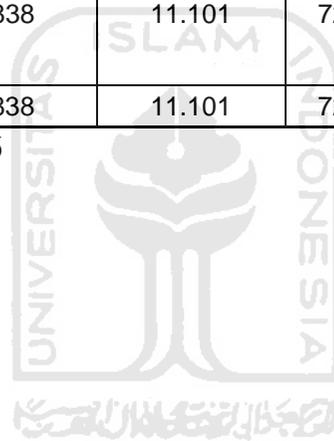


**Indikator Kinerja Pelayanan di Rumah Sakit Purbowangi
BOR, BTO ,TOI dan AVLOS
Tahun 2015**

Tabel 4.7.

NO	NAMA RUMAH SAKIT ^a	JUMLAH TEMPAT TIDUR	PASIEN KELUAR (HIDUP + MATI)	JUMLAH HARI PERAWATAN	JUMLAH LAMA DIRAWAT	BOR (%)	BTO (KALI)	TOI (HARI)	AV LOS (HARI)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	RS PURBOWANGI	60	3.194	15.838	11.101	72	53	2	3,5
Jumlah		60	3.194	15.838	11.101	72	53	2	3,5

Sumber: Rekam Medik RS Purbowangi, Februari 2016



e. GDR (Gross Death Rate)

Menurut Depkes RI (2005), GDR atau *Gross Death Rate* adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pelayanan rumah sakit. Nilai ideal GDR menurut Depkes RI adalah tidak lebih dari 45 penderita per 1000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain.

Berdasarkan data dari Rekam Medik untuk nilai GDR tahun 2015 sebesar 38 orang. Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa indikator GDR RS Purbowangi sudah baik. kriteria ideal untuk GDR adalah 45 penderita per 1,000 penderita keluar.

f. NDR (Net Death Rate)

NDR atau *Net Death Rate* menurut Depkes RI (2005) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pelayanan rumah sakit. Menurut Depkes RI, nilai ideal NDR adalah tidak lebih dari 25 penderita per 1000 penderita keluar.

Berdasarkan data dari Rekam Medik untuk nilai NDR tahun 2015 sebesar 16 orang. Dari hasil di atas dapat dilihat bahwa indikator NDR RS Purbowangi sudah baik, kriteria ideal untuk NDR adalah 25 penderita per 1,000 penderita keluar.

Perhitungan GDR dan NDR dapat dilihat pada tabel 4.8

Angka Kematian Pasien di RS Purbowangi

Tahun 2015

Tabel 4.8.

NO	NAMA RUMAH SAKIT ^a	JUMLAH TEMPAT TIDUR	PASIE N KELUAR (HIDUP + MATI)			PASIE N KELUAR MATI			PASIE N KELUAR MATI ≥ 48 JAM DIRAWAT			GDR			NDR		
			L	P	L + P	L	P	L + P	L	P	L + P	L	P	L + P	L	P	L + P
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	RS PURBOWANGI	60	1.640	1.554	3.194	59	62	121	22	29	51	18	19	38	7	9	16
Jumlah		60	1.640	1.554	3.194	59	62	121	22	29	51	18	19	38	7	9	16

Berdasarkan distribusi jawaban responden masing-masing variabel perspektif bisnis internal sebanyak 67 responden yang terdiri dari peralatan, sarana dan prasarana serta proses dapat dilihat pada tabel 4.9. Pada variabel peralatan yang memperoleh nilai terendah yaitu pada variabel dilakukan pengecekan dan perbaikan inventaris kantor sebesar 203, pada sarana dan prasarana nilai terendah sebesar 208 yaitu pada prasarana RS Purbowangi (seperti air, listrik, sistem informasi dan komunikasi dan yang lainnya) berfungsi dengan baik, sedangkan untuk proses nilai terendah pada variabel target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan RS Purbowangi dengan nilai 231.

Tabel 4.9. Perspektif Perspektif Bisnis Internal

No	Pertanyaan	Nilai	rata-rata
1	<u>Peralatan</u>		
	- Kondisi Peralatan baik dan layak pakai	233	3,48
	- Jumlah peralatan	221	3,30
	- Alat kantor	228	3,40
	- Pengecekan dan perbaikan	203	3,03
	Jumlah	885	3,30
2	<u>Sarana dan Prasarana</u>		
	- Data dan informasi	232	3,46
	- Kebersihan ruangan	225	3,36
	- Prasarana	208	3,10
	- Pengecekan dan perbaikan	209	3,12
	Jumlah	874	3,26
3	<u>Proses</u>		
	- Mampu membatasi hambatan	234	3,49
	- Target penyelesaian pekerjaan	231	3,45
	- Pelayanan sesuai SPM	240	3,58
	Jumlah	705	3,51

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Pada tabel 4.9 perspektif bisnis internal pada variabel peralatan dengan nilai 885 dan sarana dan prasarana dengan nilai 874 yang dapat dikategorikan karyawan cukup puas, sedangkan pada variabel proses memperoleh nilai 705 yang dapat dikategorikan karyawan puas dengan kinerja RS pada perspektif bisnis internal dengan perhitungan sebagai berikut :

a. Peralatan

$$\begin{aligned} \text{IK Max} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMax} \\ &= 4 \times 67 \times 5 \\ &= \mathbf{1.340} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 4 \times 67 \times 1 \\ &= \mathbf{268} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IK Max} - \text{IK Min}) / \text{Skala} \\ &= (1.340 - 268) / 5 \\ &= \mathbf{214} \end{aligned}$$

b. Sarana dan Prasarana, dimana IK max dan IK min serta interval sama dengan nilai peralatan.

Sehingga skala tingkat kepuasan karyawan dapat dikategorikan sebagai berikut:

268	-	482	Sangat Tidak Puas
483	-	697	Tidak Puas
698	-	911	Cukup Puas
912	-	1.126	Puas
1.127	-	1.340	Sangat Puas

c. Proses

$$IK \text{ Max} = PP \times R \times EX\text{Max}$$

$$= 3 \times 67 \times 5$$

$$= 1.005$$

$$IK \text{ Min} = PP \times R \times Ex\text{min}$$

$$= 3 \times 67 \times 1$$

$$= 201$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ Max} - IK \text{ Min}) / \text{Skala}$$

$$= (1.005 - 201) / 5$$

$$= 161$$

Sehingga skala tingkat kepuasan karyawan dapat dikategorikan sebagai berikut:

201	-	362	Sangat Tidak Puas
363	-	524	Tidak Puas
525	-	683	Cukup Puas
684	-	844	Puas
845	-	1.005	Sangat Puas

Keterangan:

PP : Jumlah item pertanyaan

R : Jumlah Responden

EXMaks : Skor maksimal yang diberikan

EXMin : Skor minimal yang diberikan

Tingkat Kepuasan karyawan berdasarkan Persepektif Bisnis Internal dapat dilihat pada tabel 4.10

Tabel. 4.10. Kepuasan Karyawan berdasarkan Perspektif bisnis Internal

No	Variabel	Indeks kepuasan	Inteval	Keterangan
1	Peralatan	885	698 - 911	Cukup Puas
2	Sarana dan Prasarana	874	698 - 911	Cukup Puas
3	Proses	705	684 - 844	Puas

Sumber : data penelitian telah diolah kembali.

Disamping menggunakan kuesioner untuk mengukur kinerja perspektif proses bisnis internal, peneliti juga membuat pertanyaan terbuka kepada setiap responden, sebagaimana hasilnya disajikan dalam tabel 4.11.

**Tabel 4.11. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka
Perspektif Proses Bisnis Internal**

No.	Pertanyaan	Jumlah Responden	Persentase
1,	Menurut anda,peralatan dan sarana prasarana Apa saja yang belum cukup memadai dalam Menunjang pekerjaan di RS Purbowangi		
	a, Tidak Menjawab	9	13,4%
	b, Peralatan sarana dan prasarana sudah/cukup memadai	12	17,9%
	c, Peralatan yang masih kurang memadai : peremajaan alat radiologi, ECG kurang, komputer dan jaringan internet,penambahan toilet,perbaikan AC,Sterilisator,kursi roda, Brandcard,animex, alat transfusi darah, Medikasi set dan pesawat rontgen gigi.	46	68,7%
	Jumlah	67	100%

(Sambungan tabel 4.11)

2,	Apakah kendala terbesar yang anda hadapi Dalam pekerjaan anda		
	a, Tidak Menjawab	13	19,4%
	b, Peralatan masih kurang dan yang ada terkandung tidak berfungsi dengan baik Komputerisasi yang terintegrasi,Rak Status Aliran listrik sering anjlok	27	40,3%
	c, SDM : koordinasi antar unit kurang,komitmen karyawan kurang,kurangny SDM dan diadakan pelatihan-pelatihan SDM	27	40,3%
	Jumlah	67	100%
3,	Apakah saran kepada RS Purbowangi		
	a, Tidak Menjawab	14	20,9%
	b, SDM : Perlu penambahan SDM, diadakan pelatihan Pelatihan kepada SDM,tingkatkan motivasi Dan koordinasi antar bagian	16	23,9%
	c, Peralatan sarana dan Prasarana : Aliran listrik perlu diperbaiki, kalibrasi Alat Kesehatan dan penambahan toilet, Lat absensi elektronik, komputerisasi	22	32,8%
	d, Lain –lain; pertahankan dan dan perbaiki layanan, kotak saran masukan dari karyawan	15	22,4%
	Jumlah	67	100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Pada tabel 4.11. pertanyaan no.1 mengenai peralatan, sarana dan prasarana yang belum cukup dalam menunjang pekerjaan, 13,4% responden tidak menjawab, 17,9% responden

menjawab peralatan dan sarana prasarana sudah/cukup memadai dan peralatan yang masih kurang memadai sebanyak 68,7%.

Pada pertanyaan no 2 mengenai kendala terbesar yang dihadapi responden dalam pekerjaannya, sebanyak 19,4% responden tidak menjawab, 40,3% responden menjawab peralatan masih kurang dan yang ada terkandang tidak berfungsi dengan baik dan 40,3 persen masalah SDM (kurangnya SDM, diadakan pelatihan kepada SDM dan koordinasi antar unit perlu ditingkatkan).

Pada pertanyaan no 3 mengenai saran-saran karyawan kepada RS Purbowangi sebanyak 20,9% responden tidak menjawab, 23,9% responden menjawab masalah SDM (perlu penambahan SDM, diadakan pelatihan-pelatihan kepada SDM, dan perlu ditingkatkan motivasi dan koordinasi antar bagian), 32,8% responden menjawab perlu adanya perbaikan peralatan sarana dan prasarana dan 22,4% responden menjawab lain-lain (pertahankan dan perbaiki layanan serta adanya kotak saran masukan dari karyawan)

4.2.3. Perspektif Pelanggan

Responden penelitian pada perspektif pelanggan menggunakan sampel pasien RS Purbowangi sebanyak 100 orang. Adapun profil responden dan hasil pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan akan diuraikan di bawah ini.

4.2.3.1. Profil Responden

Profil responden untuk perspektif pelanggan terdiri dari tiga karakteristik yaitu jenis kelamin, pendidikan, dan jenis pasien. Untuk detailnya akan diuraikan di bawah ini.

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden yang terbanyak mengisi kuesioner berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 33 (33%) , sedangkan sisanya sebanyak 67 (67 %) berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.12. Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden Orang	Persentase %
1	Perempuan	33	33%
2	Laki-laki	67	67%
	Jumlah	100	100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

2. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan responden yang terbanyak adalah SD yaitu sebanyak 27 orang (27%), Responden lainnya berpendidikan SMP sebanyak 21 orang (21%), SMA 42 orang (42%), Perguruan Tinggi / Akademi 10 orang (10%).

Tabel 4.13. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden Orang	Persentase %
1	SD	27	27%
2	SMP	21	21%
3	SMA	42	42%
4	Perguruan tinggi/Akademi	10	10%
	Jumlah	100	100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

3. Profil Responden Berdasarkan Jenis Pasien

Jenis pasien yang paling banyak adalah BPJS sebanyak 71 orang atau 71% dan pasien umum sebanyak 29 orang atau 29%.

Tabel 4.14. Profil Responden berdasarkan Jenis Pasien

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden Orang	Persentase %
1	Umum	29	29%
2	BPJS	71	71%
	Jumlah	100	100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

4.2.3.2. Kepuasan Pelanggan

Dari data yang telah dikumpulkan dari hasil kuesioner dapat ditentukan interval kepuasan pelanggan RS Purbowangi Kabupaten Kebumen yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Penetapan tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, yakni:

1. Tangible (bukti nyata) adalah kebutuhan pasien yang berfokus pada penampilan jasa, yang mencakup fasilitas fisik, perlengkapan, penampilan karyawan dan sasaran komunikasi.

$$\text{IK Max} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMax}$$

$$= 5 \times 100 \times 5$$

$$= \mathbf{2.500}$$

$$\text{IK Min} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin}$$

$$= 5 \times 100 \times 1$$

$$= \mathbf{500}$$

$$\text{Interval} = (\text{IK Max} - \text{IK Min}) / \text{Skala}$$

$$= (2.500 - 500) / 5$$

$$= \mathbf{400}$$

Sehingga skala tingkat kepuasan konsumen dapat dikategorikan sebagai berikut:

500	-	900	Sangat Tidak Puas
901	-	1.301	Tidak Puas
1302	-	1.703	Cukup Puas
1704	-	2.102	Puas
2103	-	2.500	Sangat Puas

Dari hasil penyebaran kuisisioner kepada pelanggan RS Purbowangi Kabupaten Kebumen diperoleh hasil indeks kepuasan Tangibles (wujud fisik) sebesar 1.859. Sehingga, dari hasil ini

menunjukkan bahwa pelanggan di RS Purbowangi Kabupaten Kebumen dapat dikategorikan puas yang berada pada skala 1.704 – 2.102

2. Reliability (kehandalan) adalah kehandalan dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan. Dari hasil penyebaran kuisioner kepada pelanggan RS Purbowangi diperoleh hasil indeks kepuasa sebesar 1.117
3. Daya Tanggap (Reponsiveness) adalah pemberian pelayanan yang cepat, tanggap dan perhatian. Dari hasil penyebaran kuisioner kepada pelanggan RS Purbowangi diperoleh hasil indeks kepuasa sebesar 1.131
4. Assurance (keyakinan) adalah jaminan kepada pasien yang mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh perawat, sehingga menimbulkan kepercayaan dan keyakinan pasien. Dari hasil penyebaran kuisioner kepada pelanggan RS Purbowangi diperoleh hasil indeks kepuasa sebesar 1.137
5. Emphaty adalah rasa ikut mengalami, merasakan apa yang dirasakan pasien. Dari hasil penyebaran kuisioner kepada pelanggan RS Purbowangi diperoleh hasil indeks kepuasa sebesar 1.128

Tingkat kepuasan pasien berdasarkan Reliability (kehandalan), Daya Tanggap (Reponsiveness), Assurance (keyakinan) dan Emphaty memiliki jumlah pertanyaan yang sama yaitu 3 pertanyaan, maka skala tingkat kepuasan konsumen dapat dikategorikan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{IK Max} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXMax} \\ &= 3 \times 100 \times 5 \\ &= 1.500 \\ \text{IK Min} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{Exmin} \\ &= 3 \times 100 \times 1 \\ &= 300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IK Max} - \text{IK Min})/\text{Skala} \\ &= (1.500 - 300) / 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Sehingga skala tingkat kepuasan konsumen dapat dikategorikan sebagai berikut:

300	-	540	Sangat Tidak Puas
541	-	781	Tidak Puas
782	-	1.022	Cukup Puas
1.023	-	1.263	Puas
1.264	-	1.500	Sangat Puas

Hasil jawaban responden mengenai variabel pernyataan Kepuasan Pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.15.

Tabel 4.15. Perspektif Pelanggan

No	Pertanyaan	Nilai	rata-rata
1,	<u>Tangible (bukti nyata)</u>		
	-Fasilitas yang dimiliki oleh RS Purbowangi	367	3,67
	-Kenyamanan dan kebersihan ruang pemeriksaan	377	3,77
	-Kejelasan papan petunjuk/informasi	369	3,69
	-Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu	364	3,64
	-Kebersihan dan kerapihan petugas	382	3,82
	Jumlah	1.859	3,72
2	<u>Reliability (kehandalan)</u>		
	-kecepatan dan kemudahan prosedur pelayanan	360	3,6
	-keakuratan pencatatan pasein	375	3,75
	-Pelayanan tidak membeda-bedakan pasien	382	3,82
	Jumlah	1.117	3,72

(Sambungan tabel 4.15)

3	<u>Responsiveness (Daya Tanggap)</u>		
	-Petugas memberikan pertolongan secara spontan	378	3,78
	-Petugas tanggap terhadap kebutuhan pasien	384	3,84
	-Petugas selalu ada jika dibutuhkan	369	3,69
	Jumlah	1.131	3,77
4	<u>Assurance (Jaminan)</u>		
	-Keterampilan dokter,perawat dan petugas lainnya	377	3,77
	-Petugas mampu menjawab pertanyaan pasien	378	3,78
	-Keramahan petugas dalam pelayanan	382	3,82
	Jumlah	1.137	3,79
5	<u>Emphaty (kemampu-pahaman)</u>		
	-Pelayanan kepada pasien	386	3,86
	-Petugas memberikan pertolongan	375	3,75
	-Petugas menawarkan bantuan	367	3,67
	Jumlah	1.128	3,76

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan nilai indeks kepuasan yang diperoleh Reliability, Reponsiveness, Assurance dan Emphaty berada pada skala 1.020 – 1.260 maka dapat dikatakan bahwa pelanggan di RS Purbowangi Kebumen dapat dikategorikan puas. Hasil Pengukuran kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.16.

Tabel 4.16. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan RS Purbowangi Atas Masing-masing Atribut

Atribut	Indeks Kepuasan Atas Atribut	Interval	Keterangan
Tangible (bukti nyata)	1.859	1.704 - 2.102	Puas
Reliability (kehandalan)	1.117	1.023 - 1.263	Puas
Reponsiveness (Daya Tanggap)	1.131	1.023 - 1.263	Puas
Assurance (keyakinan)	1.137	1.023 - 1.263	Puas
Emphaty (empati)	1.128	1.023 - 1.263	Puas

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Melihat dari tabel tersebut pasien memberikan penilaian tertinggi untuk atribut *Tangible* (bukti nyata) dengan nilai 1.859. Hal ini mengindikasikan bahwa pasien merasa puas pada penampilan jasa, yang mencakup fasilitas fisik, perlengkapan, penampilan karyawan dan sasaran komunikasi. Atribut *Tangible* (*bukti nyata*) merupakan atribut yang paling baik dibandingkan indikator lain. Karena, dapat dilihat bahwa indeks kepuasan atas atribut *Tangible* (*bukti nyata*) mendapatkan nilai yang tinggi.

Disamping menggunakan kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, peneliti juga membuat pertanyaan terbuka kepada setiap responden. Hal ini dilakukan untuk menampung item-item yang belum ditanyakan di dalam pernyataan tertutup dan mengetahui pendapat responden secara bebas, sebagaimana hasilnya disajikan dalam tabel 4.17.

**Tabel 4.17. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka
Perspektif Pelanggan**

No.	Pertanyaan	Jumlah Responden	Persentase
1,	Menurut anda, bagaimana pelayanan yang dilakukan oleh RS Purbowangi		
	a, Tidak Menjawab	53	53%
	b, Pelayanan Sudah baik	33	33%
	c, Pelayanan yang Kurang: Adanya jam besuk, menunggu dokter Spesialis yang lama, antrian lama	14	14%
	Jumlah	100	100%
2,	Menurut anda, apakah tarif RS Purbowangi Sudah sesuai dengan pelayanan yang diberikan RS Purbowangi		
	a, Tidak Menjawab	58	58%
	b, Tarif sudah sesuai dengan pelayanan yang diberikan	41	41%
	c, Tarif belum sesuai dengan pelayanan yang diberikan	1	1%
	Jumlah	100	100%

(Sambungan tabel 4.17)

No.	Pertanyaan	Jumlah Responden	Persentase
3,	Apakah saran kepada RS Purbowangi dalam upaya Meningkatkan pelayanan RS		
	a, Tidak Menjawab	51	51%
	b, Pelayanan Lebih ditingkatkan antara lain: Menunggu kedatangan dokter spesialis tidak Terlalu lama, penambahan pelayanan dokter Spesialis yang lainnya, diberlakukan jam besuk Pasien agar pasien tidak terganggu	24	24%
	c, Lain-lain antar lain : Kebersihan toilet lebih dijaga, panggilan ke Pasien dengan menggunakan pengeras suara.	25	25%
	Jumlah	100	100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Pada Tabel 4.17 pada pertanyaan nomor 1 mengenai pelayanan RS Purbowangi yang masih kurang menurut responden, 53% tidak menjawab, 33% responden menjawab pelayanan sudah baik dan 14% responden menjawab pelayanan masih kurang.

Pada pertanyaan ke 2 mengenai kesesuaian tarif RS Purbowangi dengan pelayanan yang diberikan, 58% responden tidak menjawab, 41% responden menjawab sudah sesuai dengan pelayanan yang diberikan dan 1% responden menjawab belum sesuai dengan pelayanan yang diberikan.

Pada pertanyaan ke 3 mengenai saran kepada RS Purbowangi dalam upaya meningkatkan pelayanan, 51% responden tidak menjawab, 24% responden menjawab pelayanan lebih ditingkatkan dan 25% responden menjawab lain-lain.

Standar Pelayanan Minimal RS Purbowangi untuk kepuasan pelanggan pada gawat darurat, standar $\geq 70\%$, pada rawat jalan, standar $\geq 70\%$, dan kepuasan pelanggan rawat inap, standar $\geq 90\%$ dan apabila dibandingkan jawaban kuesioner dari pasien RS Purbowangi yang terdiri

dari dimensi tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Kuesioner ini diberikan kepada 100 orang yang merupakan pasien pada instalasi rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat yang dikategorikan puas (80%), yang artinya bahwa standar minimal yang ditetapkan oleh pihak RS Purbowangi untuk kepuasan pelanggan pada gawat darurat dan rawat jalan ($\geq 70\%$) lebih besar dari hasil jawaban kuesioner (80%), sedangkan kepuasan pelanggan rawat inap ($\geq 90\%$) lebih kecil dari hasil jawaban kuesioner (80%) yang artinya perlu adanya peningkatan pelayanan rawat inap.

4.2.3.3.Retensi Pelanggan

Indikator ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan RS Purbowangi Kabupaten dalam menjaga hubungan dan mempertahankan pasiennya. Berdasarkan data kunjungan pasien tahun 2015 jumlah pasien lama berjumlah 16.057 pasien dan jumlah pasien baru 6.023 pasien, jadi untuk retensi pelanggan RS Purbowangi tahun 2015 sebesar 266,6% artinya kinerja RS Purbowangi Kabupaten Kebumen untuk mempertahankan pelanggan lamanya dapat dikatakan baik karena semakin banyak jumlah persentase maka RS Purbowangi dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk datang kembali.

4.2.3.4.Akuisisi Pelanggan

Indikator akuisisi pelanggan bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan RS Purbowangi Kabupaten Kebumen untuk menarik pelanggan atau pasien baru. Berdasarkan data kunjungan pasien tahun 2015 jumlah pasien baru 6.023 pasien dan total pasien tahun 2015 sebesar 22.080 pasien. Berdasarkan data tersebut di atas maka dapat diketahui Akuisisi pelanggan sebesar 27,3%. Nilai akuisisi pelanggan menunjukkan dapat dikatakan kurang baik dikarenakan nilainya masih kecil. Untuk meningkatkan rasio akuisisi pelanggan ini, RS Purbowangi harus lebih meningkatkan pelayanan dan lebih berorientasi, baik itu melakukan inovasi dengan penambahan bidang layanan kesehatan ataupun inovasi dalam hal peningkatan kualitas layanan di rumah sakit

4.2.4. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan merupakan kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaannya telah membawa perusahaan kearah yang lebih baik. RS Purbowangi masuk kedalam tahap pertumbuhan (growth) sebagai suatu perusahaan yang bergerak dalam pelayanan jasa kesehatan yang memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang baik.

Pengukuran kinerja perspektif keuangan didasarkan pada laporan keuangan RS Purbowangi tahun 2014 dan tahun 2015. Dari laporan Neraca dan Rugi Laba tahun 2014 dan tahun 2015 untuk perspektif keuangan dilakukan perhitungan rasio profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, efisiensi, efektivitas dan cost recovery rate.

a. Profitabilitas

Rasio yang digunakan yaitu Return on investment (ROI) merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah aktiva yang tersedia. Semakin tinggi nilai ROI maka semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva.

Berdasarkan laporan Neraca dan laporan R/L RS Purbowangi tahun 2014 dan tahun 2015 diperoleh nilai ROI sebagai berikut :

Tabel 4.18. Perhitungan Return on Investment

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROI %
2014	1.324.106.896	5.605.855.334	23,6%
2015	1.753.903.251	7.714.263.266	22,7%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Dari formula dan perhitungan return on investment (ROI) menunjukkan besarnya pendapatan bersih yang diperoleh RS Purbowangi dari seluruh aset yang dimilikinya. Nilai ROI sebesar 23,6% menunjukkan bahwa RS Purbowangi mampu menghasilkan laba bersih

nilainya 23,6% dari nilai total asetnya (tahun 2014) dan Nilai ROI tahun 2015 sebesar 22,7% menunjukkan bahwa RS Purbowangi mampu menghasilkan laba bersih nilainya 22,7% dari nilai total asetnya. Berdasarkan tabel 1 terjadi penurunan Nilai ROI tahun 2015 dikarenakan ada penambahan aktiva berupa pembangunan gedung baru, alat medis dan non medis.

b. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas adalah rasio yang menunjukkan kemampuan pengelola perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau membayar utang jangka pendeknya. Artinya seberapa mampu perusahaan untuk membayar kewajiban atau utangnya yang sudah jatuh tempo.

Rasio untuk mengukur kemampuan RS Purbowangi dalam membiayai operasional dan memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas adalah *current ratio*, dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.19. Perhitungan Current Rasio

Tahun	Aset Lancar (Rp)	Kewajiban jangka pendek (Rp)	CR
2014	1.382.480.626	333.853.909	4,14
2015	1.654.417.504	185.731.849	8,91

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan di atas, *current ratio* RS Purbowangi sebesar 4,14, yang artinya jumlah aset lancar sebanyak 4,14 kali kewajiban jangka pendek atau setiap Rp 1 kewajiban dijamin oleh Rp 4,14 aset lancar. Sedangkan untuk tahun 2015 *current ratio* sebesar 8,91. Kenaikan nilai CR tahun 2015 disebabkan adanya kenaikan aset lancar tahun 2015 terutama piutang BPJS.

Dengan menggunakan ukuran baku perumahsakitannya maka *current ratio* RS Purbowangi sebesar 4,14 tahun 2014 dan 8,91 tahun 2015 berada di atas ukuran baku rumah sakit (1,75-2,75). Hal ini berarti RS Purbowangi memiliki *current ratio* yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya.

c. Rasio Solvabilitas

Rasio ini untuk mengukur sampai seberapa jauh aset RS Purbowangi dibiayai dari modal sendiri (ekuitas). Rasio yang digunakan adalah Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset, dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.20. Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset

Tahun	Modal Sendiri (Rp)	Total Aset (Rp)	Rasio Modal Sendiri terhadap total aset
2014	4.885.183.856	5.605.855.334	0,87
2015	6.639.087.108	7.714.263.266	0,86

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan di atas, rasio modal sendiri terhadap total aset RS Purbowangi sebesar 0,87 (tahun 2014), yang artinya bahwa 87% dari aset rumah sakit dibiayai dari modal sendiri dan 0,86 (tahun 2015). Dengan menggunakan ukuran baku perumahsakit, rasio modal sendiri terhadap total aset RS Purbowangi sebesar 0,87 dan 0,86 berada di atas ukuran baku rumah sakit (0,4-0,5). Hal ini berarti rasio RS Purbowangi lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakit.

d. Aktivitas

Rasio ini untuk menilai kemampuan RS Purbowangi dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari.

Rasio Aktivitas yang digunakan adalah :

i. *Collection Period* (Periode Perputaran Piutang)

Rasio ini untuk mengukur berapa lamanya dana RS Purbowangi ditanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan piutang.

Tabel 4.21. Perhitungan Collecion Period

Tahun	Piutang Usaha x 356 hari (Rp)	Pendapatan Usaha (Rp)	Collection Period
2014	381.500.122.110	12.771.022.867	30
2015	425.478.331.900	14.432.849.320	29

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan di atas, periode perputaran piutang (hari piutang dilunasi) selama 30 hari tahun 2014 dan 29 hari tahun 2015. Dengan menggunakan ukuran baku perumahsakitannya maka periode perputaran piutang RS Purbowangi selama 30 hari dan 29 hari lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku rumah sakit (50-70 hari)

ii. Total Assets Turnover (Perputaran Total Aset)

Rasio ini untuk mengukur berapa kali dana RS Purbowangi yang ditanamkan dalam aset berputar selama satu tahun.

Tabel 4.22. Perhitungan Total Assets Turnover

Tahun	Total Pendapatan (Rp)	Total Aset (Rp)	Total Assets Turnover
2014	12.771.022.867	5.605.855.334	2,28
2015	14.432.849.320	7.714.263.266	1,87

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan di atas, perputaran total aset RS Purbowangi sebesar 2,28 kali tahun 2014 dan 1,87 kali tahun 2015 dalam setahun. Dengan menggunakan ukuran baku yang digunakan dalam perumahsakitannya maka perputaran total aset di atas ukuran baku perumahsakitannya (ukuran baku 0,9 -1,1).

iii. Cost Recovery Rate (CRR)

CRR merupakan nilai yang menunjukkan seberapa besar kemampuan RS Purbowangi menutup biayanya dari total pendapatan rumah sakit.

Tabel 4.23. Perhitungan Cost Recovery Rate (CRR)

Tahun	Total Pendapatan (Rp)	Biaya Operasional (Rp)	CRR
2014	12.771.022.867	11.109.620.273	1,15
2015	14.432.849.320	12.217.127.160	1,18

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan perhitungan di atas, CRR RS Purbowangi pada tahun 2014 sebesar 1,15 dan tahun 2015 sebesar 1,18 dibandingkan dengan nilai ideal CRR berarti nilai RS Purbowangi diatas nilai ideal (nilai ideal CRR > 1). Artinya rumah sakit Purbowangi mampu menutup seluruh biaya operasionalnya.

e. Rasio Efisiensi

Mengetahui sejauh mana tingkat efisiensi dengan menggunakan perbandingan besarnya pengeluaran biaya yang dipakai untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

Tabel 4.24. Perhitungan Rasio Efisiensi

Tahun	Pengeluaran untuk memperoleh Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efisiensi (%)
2014	11.109.620.273	12.771.022.867	87,0%
2015	12.217.127.160	14.432.849.320	84,6%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Dari tabel diatas rasio efisiensi tahun 2014 sebesar 87,0% dan tahun 2015 rasio efisiensi sebesar 84,6%. Berdasarkan nilai tersebut maka rasio efisiensi RS Purbowangi dapat dikatakan efisiensi Karena kinerja keuangan institusi dikatakan efisien apabila diperoleh nilai efisien kurang dari 100% ($x < 100\%$).

f. Rasio Efektivitas

Mengetahui sejauh mana RS Purbowangi dapat meraih/mencapai tujuannya dengan menggunakan perbandingan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

Tabel 4.25. Perhitungan Rasio Efektivitas

Tahun	Realisasi Pendapatan (Rp)	Target Pendapatan (Rp)	Rasio Efektifitas
2014	12.771.022.867	13.066.540.070	97,7%
2015	14.432.849.320	14.690.107.620	98,2%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Apabila dilihat dari tabel di atas, perolehan pendapatan atau realisasi pendapatan bersifat fluktuatif. Ditahun 2014 rasio efektivitas sebesar 97,7%, dan untuk untuk tahun 2015 rasio efektivitas berada di angka 98,2%, Berdasarkan nilai rasio efektivitas RS purbowangi tahun 2014 dan tahun 2015 dapat dikatakan cukup efektif karena hampir mencapai target pendapatan yang ditetapkan (100%).

Hasil pengukuran kinerja keuangan RS Purbowangi di atas, secara ringkas dapat disajikan pada tabel 4.26 di bawah ini.

Tabel 4.26. Rasio Keuangan RS Purbowangi Tahun 2014 dan tahun 2015

No	Jenis Rasio	Nilai		Ukuran baku
		2014	2015	
1,	Profitabilitas ROI	23,6%	22,7%	
2,	Likuiditas Current Rasio	4,14	8,91	1,75-2,75
3,	Solvabilitas Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aset	0,87	0,86	0,4-0,5
4,	Aktivitas Collection Period (Periode Perputaran Piutang) Total Assets Turnover Cost Recovery Rate (CRR)	30 hari 2,28 1,15	29 hari 1,87 1,18	50-70 hari 0,9-1,1 x >1
5,	Efisiensi	87,0%	84,6%	<100%
6,	Efektivitas	97,7%	98,2%	>100%

Sumber : data penelitian telah diolah kembali

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, nilai perspektif keuangan RS Purbowangi dilihat dari rasio likuiditas dan solvabilitas **lebih baik** dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya. Jika dilihat dari rasio aktivitas maka *collection period* dan *Cost recovery rate* **lebih baik** dan, sedangkan *Total assets turnover* RS Purbowangi di atas ukuran baku perumahsakitannya.



BAB V KESIMPULAN dan SARAN

5.1. KESIMPULAN

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

1. Rumah Sakit Purbowangi dapat menerapkan Balanced Scorecard, karena dengan Balanced Scorecard 4 aspek (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif konsumen dan perspektif keuangan) dapat diukur dan hasil penelitian Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif bisnis internal dianggap cukup baik, sedangkan untuk 2 perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan dan perspektif keuangan dianggap baik.
2. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik dimana variabel kemampuan memperoleh nilai 1.854 yang dikategorikan bahwa karyawan merasa puas dan pada variabel motivasi memperoleh nilai 2.670 yang dapat dikategorikan karyawan cukup puas terhadap kinerja RS Purbowangi. Sedangkan dari pertanyaan terbuka sebanyak 23,9% responden menyatakan RS Purbowangi telah berjalan cukup efektif dan 38,8% responden menyatakan sudah efektif dalam meningkatkan kemampuan dan motivasi pegawai.
3. Kinerja perspektif bisnis internal pada variabel peralatan dengan nilai 885 dan sarana dan prasarana dengan nilai 874 yang dapat dikategorikan karyawan cukup puas, pada variabel proses memperoleh nilai 705 yang dapat dikategorikan karyawan puas dengan kinerja RS pada perspektif bisnis internal. Sedangkan untuk perhitungan AVLOS, BOR, TOI, GDR dan NDR dapat dikatakan ideal karena nilai yang diperoleh dibawah nilai yang telah ditentukan oleh Depkes RI sedangkan untuk perhitungan BTO diperoleh

nilai diatas nilai yang telah ditentukan oleh Depkes RI, sehingga untuk nilai BTO belum ideal.

4. Kinerja perspektif pelanggan yang meliputi Tangible (bukti nyata), Reliability (kehandalan), Responsiveness (Daya Tanggap), Assurance (keyakinan) dan Empathy (empati) di RS Purbowangi Kebumen dapat dikategorikan puas (baik).

Pada retensi pelanggan RS Purbowangi tahun 2015 sebesar 266,6% artinya kinerja RS Purbowangi Kabupaten Kebumen untuk mempertahankan pelanggan lamanya dapat dikatakan baik karena semakin banyak jumlah persentase maka RS Purbowangi dapat mempertahankan pelanggan lamanya untuk datang kembali.

Berdasarkan data kunjungan pasien tahun 2015 jumlah pasien baru 6.023 pasien dan total pasien tahun 2015 sebesar 22.080 pasien, maka dapat diketahui Akuisisi pelanggan sebesar 27,3%. Nilai akuisisi pelanggan dapat dikatakan kurang baik dikarenakan nilainya masih kecil.

5. Kinerja perspektif keuangan dilihat dari rasio-rasio keuangan sebagai berikut :
 - a. Rasio Return on investment (ROI) sebesar 23,6% menunjukkan bahwa RS Purbowangi mampu menghasilkan laba bersih nilainya 23,6% dari nilai total asetnya (tahun 2014) dan Nilai ROI tahun 2015 sebesar 22,7% menunjukkan bahwa RS Purbowangi mampu menghasilkan laba bersih nilainya 22,7% dari nilai total asetnya.
 - b. Rasio Likuiditas untuk current ratio menunjukkan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya. current ratio RS Purbowangi sebesar sebesar 4,14 tahun 2014 dan 8,91 tahun 2015 berada di atas ukuran baku rumah sakit (1,75-2,75). Hal ini berarti RS Purbowangi memiliki current ratio yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitannya.

- c. Ratio solvabilitas untuk rasio modal sendiri terhadap total aset menunjukkan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitan.). Dengan menggunakan ukuran baku perumahsakitan, rasio modal sendiri terhadap total aset RS Purbowangi sebesar 0,87 dan 0,86 berada di atas ukuran baku rumah sakit (0,4-0,5). Hal ini berarti rasio RS Purbowangi lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitan.
- d. Ratio aktivitas yang terdiri dari
- Collection period periode (hari piutang dilunasi) selama 30 hari tahun 2014 dan 29 hari tahun 2015. Dengan menggunakan ukuran baku perumahsakitan maka periode perputaran piutang RS Purbowangi selama 30 hari dan 29 hari lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku rumah sakit (50-70 hari).
 - Total Assets Turnover (Perputaran Total Aset) RS Purbowangi sebesar 2,28 kali tahun 2014 dan 1,87 kali tahun 2015 dalam setahun. Dengan menggunakan ukuran baku yang digunakan dalam perumahsakitan maka perputaran total aset di atas ukuran baku perumahsakitan (ukuran baku 0,9 -1,1).
 - CRR RS Purbowangi pada tahun 2014 sebesar 1,15 dan tahun 2015 sebesar 1,18 dibandingkan dengan nilai ideal CRR berarti nilai RS Purbowangi di atas nilai ideal (nilai ideal CRR > 1). Artinya rumah sakit Purbowangi mampu menutup seluruh biaya operasionalnya.
- e. Rasio Efisiensi tahun 2014 sebesar 87,0% dan tahun 2015 rasio efisiensi sebesar 84,6%. Berdasarkan nilai tersebut maka rasio efisiensi RS Purbowangi dapat dikatakan efisien Karena kinerja keuangan institusi dikatakan efisien apabila diperoleh nilai efisien kurang dari 100% ($x < 100\%$).
- f. Rasio Efektivitas tahun 2014 rasio efektivitas sebesar 97,7%, dan untuk tahun 2015 rasio efektivitas berada di angka 98,2%, Berdasarkan nilai rasio efektivitas RS

purbowangi tahun 2014 dan tahun 2015 dapat dikatakan cukup efektif karena hampir mencapai target pendapatan yang ditetapkan (100%).

6. Hubungan antara perspektif dalam balanced scorecard satu dengan yang lainnya saling mempengaruhi, dimana dalam penelitian di RS Purbowangi perspektif yang pertama yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan salah satu ukuran yaitu kepuasan karyawan, dimana karyawan yang puas maka akan mempengaruhi perspektif bisnis internal misalnya peningkatan proses layanan terhadap pelanggan dan pengintegrasian proses layanan kepada pelanggan. Perspektif bisnis internal ini akan mempengaruhi perspektif pelanggan dimana pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan tersebut akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kunjungan terhadap pelanggan lama atau baru. Pada akhirnya ke -3 perspektif tersebut diatas akan mempengaruhi kepada kinerja keuangan.

5.2. SARAN

Dengan melihat adanya kinerja keuangan yang sudah sudah baik, akan tetapi perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan pendapatan RS. Pendapatan rumah sakit dapat ditingkatkan dengan meningkatkan jumlah pelanggan/pasien RS Purbowangi yaitu dengan peningkatan pelayanan kepada pasien/pelanggan dan juga meningkatkan lebih banyak lagi kerja sama dengan perusahaan-perusahaan swasta dalam pemberian jasa layanan kesehatan.

Kinerja perspektif pelanggan walaupun sudah baik akan tetapi Pelayanan perlu Lebih ditingkatkan lagi antara lain: Menunggu kedatangan dokter spesialis tidak terlalu lama, penambahan pelayanan dokter Spesialis yang lainnya dan diberlakukan jam besuk agar pasien tidak terganggu

Kinerja perspektif proses internal sebaiknya lebih ditingkatkan terutama dalam peralatan untuk item dilakukan pengecekan dan perbaikan inventaris kantor dan pada variabel sarana dan

prasarana dibiayai dalam prasarana RS seperti air, listrik, sistem informasi dan komunikasi agar berfungsi lebih baik.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik akan tetapi sebaiknya RS Purbowangi memberlakukan sistem absensi elektronik, memperbaiki dan melengkapi sarana dan prasarana, diklat bagi SDM secara kontinue, menambah toilet dan memperluas tempat parkir kendaraan bagi karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Burney, Laurie L., dan Nancy J. Swanson. 2010. *The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction*. Journal of Managerial Issues 22 (2)
- Bose Sanjoy, Keith Thomas 2007, *Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 8
- Departemen Kesehatan RI, 2005. *Rencana Strategi Departemen Kesehatan*. Jakarta . Gramedia Pustaka
- Eva Choirul 'Ulya, 2013. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja. (Studi Kasus Pada RSUD dr. Wahidin Sudiro Husodo Kota Mojokerto)*. Universitas Brawijaya. Malang
- Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Penerbit Indah Surabaya.
- Gaspersz, Vincent, 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vicent. 2006. *Sistem Pengukuran Kinerja terintegrasi Balanced Scorecards dengan Six Sigma untuk Organisasi Pemerintah*. Jakarta. Gramedia Pustaka
- Hadi, Sutrisno. 1197. *Metodologi Research untuk Penulisan Paper, Skripsi, Thesis, Desertasi*. Yogyakarta
- Hartono, Jogiyanto. 2010. *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta. BPFE. Yogyakarta
- Hartanti. 2012. *Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Thesis. Program Pasca Sarjana FE UI. Jakarta
- Junaedi. 2002. *Balanced Scorecard. Pengukuran Kinerja pada Pemerintahan Daerah*. No.02. Kompak

- Kaplan R dan D. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard, translating Strategy into Action. Edisi Satu. United States of America. Harvard Business Scholl. Pres*
- Kaplan, Robert s dan David P.Norton. 2000 Menerapkan Strategi menjadi Aksi. *Balanced Scorecard Terjemahan. Jakarta – Erlangga*
- Lasdi, Lodovicus. 2002. *Balanced Scorecard sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Globla Vol. 2 No. 2 Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*
- Laila Yulita Anisak. 2012. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada RSUD “Kanjuruhan” Kapanjen Kabupaten Malang)*. Universitas Brawijya. Malang.
- Niven, P.R. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics Mempertahankan kinerja Maksimal*. Jakarta : PT. Elex media Komputindo.
- Nico A. Lumenta, K.Nefro. 2002. *Pelayanan Rumah Sakit dan Akreditasi*. Jakarta.:Sinar Harapan
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Yogyakarta UPP AMP YKPN
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta. STIE YKPN
- Madiasmo, 2004. *Akuntansi Sektor Bisnis*. Yogyakarta. Andi offset
- Maskur, 2004. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada RS Dr. Kariadi Semarang*. Tesis. Universitas Diponogora
- Mulyadi dan Johny Setiawan, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat
- Nasution, Siti Khadijah, 2002. *Evaluasi Kinerja Rumah Saki X Periode 1998-2001 Menggunakan Modifikasi Balanced Scorecard*. Tesis. Program Pasca Sarjana. FKM UI
- Nurbahtiar, 2003. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Pemerintah di Kotamadya Kendari*. Tesis Program Pasca Sarjana UGM
- Paul R. Niven, 2007. *Balanced Scorecard Diagnostic Mempertahankan Kinerja Maksimal*, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan effendi Sofyan 2009. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Sevilla, Consuelo G et all. 1960. *Reasearch Methods*. Quezon City: Rex Printing Company.

Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R &D)*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar.2003. Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.2, No.1.

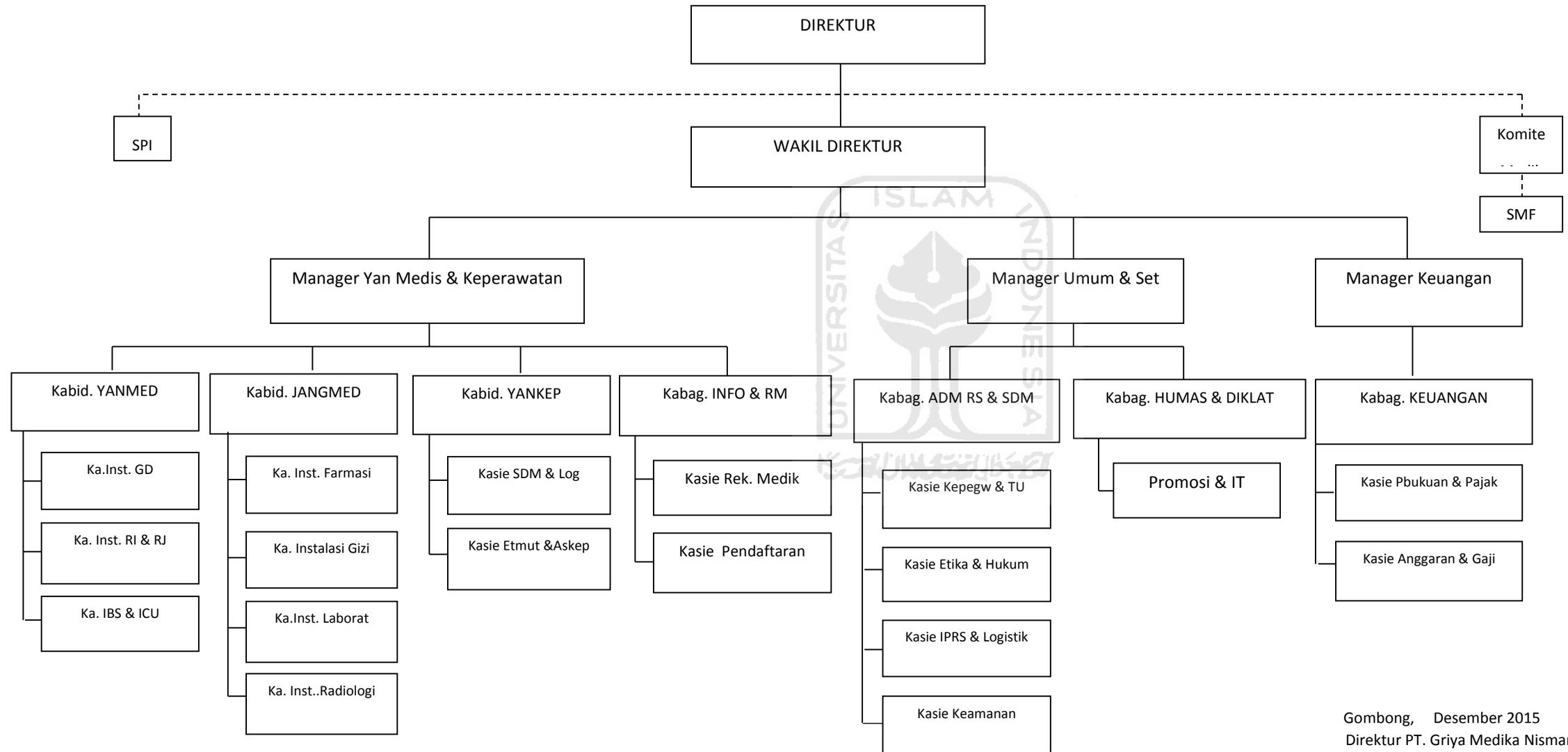
Trisnantoro, L. 2006. *Aspek Strategis Rumah Sakit*. Yogyakarta: Andi Offset.

Wiwik Hidajah Ekowati, , 2014. *Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD dr. Soedono Madiun*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Brawijaya Malang



4.1.5. Struktur Organisasi

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI RS PURBOWANGI



Gombong, Desember 2015
Direktur PT. Griya Medika Nismara

RUMAH SAKIT PURBOWANGI

NERACA PER 31 DESEMBER 2014

NO.	KETERANGAN	JUMLAH	
	AKTIVA		
	<i>AKTIVA LANCAR</i>		
100	KAS	9.028.500	
110	BANK	42.576.757	
120	PIUTANG	144.731.943	
130	PIUTANG BPJS	900.473.871	
150	PERSEDIAAN	285.669.555	(+)
	JUMLAH AKTIVA LANCAR		1.382.480.626
	<i>AKTIVA TETAP</i>		
200	TANAH	879.200.000	
210	BANGUNAN	1.769.647.670	
220	PERALATAN MEDIS	2.494.484.275	
230	PERALATAN NON MEDIS	1.150.940.750	
240	KENDARAAN	585.719.500	(+)
	JUMLAH	6.879.992.195	
210,1	AKM.PENY.BANGUNAN	616.817.893	
220,1	AKM.PENY.PERLT. MEDIS	786.860.223	
230,1	AKM.PENY.PERLT.NON MEDIS	709.453.495	
240,1	AKM.PENY.KENDARAAN	543.485.875	
	JUMLAH AKM.PENYUSUTAN	2.656.617.487	
	JUMLAH AKTIVA TETAP		4.223.374.708
	JUMLAH AKTIVA		5.605.855.334
	PASIVA		
	<i>HUTANG</i>		
300	HUTANG USAHA	333.853.909	
310	HUTANG JANGKA PANJANG	148.342.287	
320	HUTANG GAJI	0	
340	HUTANG PAJAK	238.475.282	
350	HUTANG LAIN		
	JUMLAH HUTANG		720.671.478
	<i>MODAL</i>		
400	MODAL	3.091.390.739	
410	LABA PERIODE LALU	469.686.222	
420	LABA PERIODE BERJALAN	1.324.106.896	
	JUMLAH MODAL		4.885.183.856
	JUMLAH PASIVA		5.605.855.334

Mengetahui,
 dr.H.Fatah Widodo,Sp.M,M.Kes
 Direktur

Gombong, 21 Februari 2015
 Yang Membuat
 Beny wntoko,SE
 Mnjr Keuangan

LAPORAN RUGI / LABA

TAHUN 2014

NO	KETERANGAN	JUMLAH	
I	PENDAPATAN		
1	Rawat Jalan	1.435.361.360	
2	Rawat Inap	1.186.158.980	
3	BPJS	10.149.502.527	(+)
	Jumlah Pendapatan		12.771.022.867
II	BIAYA LANGSUNG		
	Persediaan obat per 01-01-2014	231.967.253	
	Pembelian	1.964.366.939	(+)
	Jumlah	2.196.334.192	
	Persediaan Obat per 31-12-2014	285.669.555	(-)
	Pemakaian Obat-obatan	1.910.664.637	
	Dapur/Gizi	758.846.064	(+)
	Jumlah Biaya Langsung		2.669.510.701
	Jumlah Pendapatan Kotor		10.101.512.166
III	BIAYA UMUM / USAHA		
1	Pegawai (Gaji,Honor,Lembur)	5.847.956.442	
3	PT.Bravo Satria Perkasa (Pengadaan Security)	68.863.269	
4	Perlengkapan Kantor	291.594.375	
5	Perlengkapan Bangsal Habis Pakai	144.652.500	
6	Pengelolaan Darah di PMI Kebumen	140.860.000	
7	Pengelolaan Sampah non Medis dan Sampah Medis	228.115.000	
8	Pemeliharaan Bangunan	202.210.100	
9	Pemeliharaan Peralatan Medis	25.717.500	
10	Pemeliharaan Peralatan Non Medis	140.240.000	
11	Pemeliharaan Kendaraan	75.559.600	
12	Penyusutan Bangunan	86.305.762	
13	Penyusutan Peralatan Medis	264.832.878	
14	Penyusutan Peralatan Non Medis	132.694.418	
15	Penyusutan Kendaraan	27.528.594	
16	Transportasi/BBM	128.740.700	
17	IPAL Limbah	1.090.000	
18	Pelatihan Clinical Instruktur Keperawatan	23.004.000	
19	Seminar BPJS	1.740.000	
20	Seminar Akreditasi Semarang	24.150.000	
21	Diklat Anastesi Jogjakarta	22.600.000	
22	Diklat In House Training	46.460.000	
23	Sertifikasi ISO	52.730.000	
24	Pelatihan Gizi	4.710.000	
25	Seminar Keperawatan	6.000.000	
26	Pelatihan IBS Semarang	39.000.000	
27	Seminar Nasional Farmasi	6.500.000	

Lampiran 4.2.2 (lanjutan)

NO	KETERANGAN	JUMLAH	
28	Seminar Ponex	13.850.000	
29	Proteksi Radiasi (film Badge) Bapeten	1.680.000	
30	Air	11.166.800	
31	Listrik	123.930.766	
32	Telepon	20.022.704	
33	Pajak Mobil Ambulan	4.250.000	
34	Pajak Reklame	2.588.375	
35	Keringanan Pasien	57.004.017	
36	Bunga Pinjaman dan Transfer Bank	142.596.772	
37	Pemeriksaan Penunjang Medis Diluar RS Purbowangi	29.165.000	
	Jumlah Biaya Umum / Usaha		8.440.109.572
	Pendapatan Netto sebelum pajak		1.661.402.594
	<i>PPh Terhutang</i>		337.295.698
	Pendapatan Netto setelah pajak		1.324.106.896

Gombong, 21 Februari 2015
Yang Membuat

Mengetahui,

dr.H.Fatah Widodo,Sp.M,M.Kes
Direktur

Beny Wntoko,SE
Mnjer Keuangan



RUMAH SAKIT PURBOWANGI

NERACA PER 31 DESEMBER 2015

NO.	KETERANGAN	JUMLAH	
	AKTIVA		
	<i>AKTIVA LANCAR</i>		
100	KAS	25.075.040	
110	BANK	79.049.795	
120	PIUTANG PASIEN	130.250.500	
130	PIUTANG BPJS	1.035.443.560	
140	PERSEDIAAN	384.598.609	(+)
	JUMLAH AKTIVA LANCAR		1.654.417.504
	<i>AKTIVA TETAP</i>		
200	TANAH	879.200.000	
210	BANGUNAN	3.034.677.981	
220	PERALATAN MEDIS	3.080.632.875	
230	PERALATAN NON MEDIS	1.425.355.040	
240	KENDARAAN	585.719.500	
	JUMLAH	9.005.585.396	
210,1	AKM.PENY.BANGUNAN	716.817.893	
220,1	AKM.PENY.PERLT. MEDIS	885.128.798	
230,1	AKM.PENY.PERLT.NON MEDIS	800.307.068	
240,1	AKM.PENY.KENDARAAN	543.485.875	
	JUMLAH AKM.PENYUSUTAN	2.945.739.634	
	JUMLAH AKTIVA TETAP		6.059.845.762
	JUMLAH AKTIVA		7.714.263.266
	PASIVA		
	<i>HUTANG</i>		
300	HUTANG USAHA	185.731.849	
310	HUTANG JANGKA PANJANG	427.625.400	
320	HUTANG GAJI		
340	HUTANG PAJAK	461.818.909	
350	HUTANG LAIN		
	JUMLAH HUTANG		1.075.176.158
	<i>MODAL</i>		
400	MODAL	3.561.076.961	
410	LABA PERIODE LALU	1.324.106.896	
420	LABA PERIODE BERJALAN	1.753.903.250	
	JUMLAH MODAL		6.639.087.107
	JUMLAH PASIVA		7.714.263.265

Gombong, 01 Maret 2016

Mengetahui,

dr.H.Fatah Widodo,Sp.M,M.Kes
Direktur

Yang Membuat

Beny Wntoko,SE
Mnjer Keuangan

LAPORAN RUGI / LABA

TAHUN 2015

NO	KETERANGAN	JUMLAH	
I	PENDAPATAN		
1	Rawat Jalan	1.476.227.245	
2	Rawat Inap	1.289.404.617	
3	BPJS	11.667.217.458	
	Jumlah Pendapatan		14.432.849.320
II	BIAYA LANGSUNG		
	Persediaan obat per 01-01-2015	236.495.349	
	Pembelian	<u>2.623.462.407</u>	(+)
	Jumlah	2.859.957.756	
	Persediaan Obat per 31-12-2015	384.598.609	(-)
	Pemakaian Obat-obatan	2.475.359.147	
	Dapur/Gizi	332.099.911	(+)
	Jumlah Biaya Langsung		2.807.459.058
	Jumlah Pendapatan Kotor		11.625.390.262
III	BIAYA UMUM / USAHA		
1	Jasa Medis Dokter	3.365.282.731	
2	Gaji Karyawan	3.207.950.445	
3	PT.Bravo Satria Perkasa (Pengadaan Security)	79.811.888	
4	Perlengkapan Kantor	290.390.548	
5	Perlengkapan Bangsal Habis Pakai	190.824.300	
6	Pengelolaan Darah di PMI Kebumen	179.320.000	
7	Pembakaran Sampah Medis di RSUD Kebumen	220.050.000	
8	Pemeliharaan Bangunan	155.724.100	
9	Jasa Pemeliharaan Bangunan	71.450.000	
10	Pemeliharaan Peralatan Medis	40.941.195	
11	Pemeliharaan Peralatan Non Medis	122.937.500	
12	Pemeliharaan Kendaraan	58.174.131	
13	Penyusutan Bangunan	186.305.762	
14	Penyusutan Peralatan Medis	363.101.453	
15	Penyusutan Peralatan Non Medis	223.547.991	
16	Penyusutan Kendaraan	27.528.594	
17	Transportasi/BBM	132.707.500	
18	Pelatihan Clinical Instruktur Keperawatan	27.636.000	
19	Pelatihan Penata Anastesi	11.000.000	
20	Sertifikasi ISO	30.400.000	
21	Pelatihan Revraksonis	17.100.000	
22	Pelatihan Penanggulangan Bencana	13.702.000	
23	Pelatihan Microscospis	6.492.000	
24	Pelatihan Akreditasi RS	25.785.000	
25	Retur Pasien	16.079.200	

Lampiran 4.2.3 (Lanjutan)

NO	KETERANGAN	JUMLAH	
26	Listrik	209.046.898	
27	Air	22.700.700	
28	Telepon	23.661.356	
29	Pajak Mobil Ambulan	10.217.400	
30	Pewngurusan Izin dokter dan SIK Keperawatan	8.220.000	
31	Pengurusan Izin Gangguan	3.250.000	
32	Iuran PERSI	2.250.000	
33	Potongan/Keringanan Pasien	10.940.010	
34	Pemeriksaan Penunjang lain	33.856.700	
35	Biaya Administrasi bank	351.500	
36	Pengeluaran lain-lain	14.197.500	
37	Retribusi Air,Sampah dan Reklame	6.733.700	
	Jumlah Biaya Umum / Usaha		9.409.668.102
	Pendapatan Netto sebelum pajak		2.215.722.159
	<i>PPH Terhutang</i>		461.818.909
	Pendapatan Netto setelah pajak		1.753.903.250

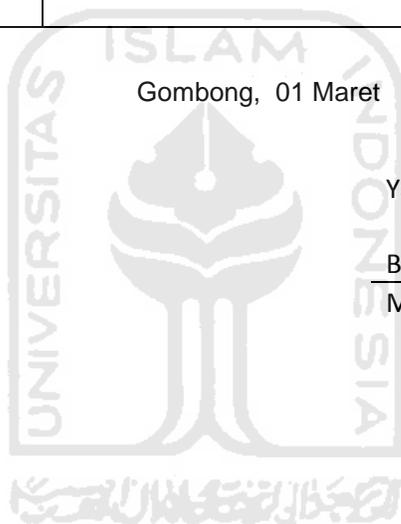
Gombong, 01 Maret 2016

Mengetahui,

dr.H.Fatah Widodo,Sp.M,M.Kes
Direktur

Yang Membuat

Beny Wntoko,SE
Mnjer Keuangan



Lampiran 4.3.1 Kepuasan Konsumen

PERSPEKTIF KEPUASAN PELANGGAN

VARIBEL PERNYATAAN

Responden	A. TANGIBLES					B. RELIABILITY			C. RESPONSIVINESS			D. ASSURANCE			E. EMPHATY		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4
7	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	5	4	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	4	3	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
13	3	4	5	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	5	4
14	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4
16	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4
17	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
18	5	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
19	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
22	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	3
23	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	3	3	4	3	5	4	5
24	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3
25	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	3	3	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
31	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
35	3	3	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
40	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4

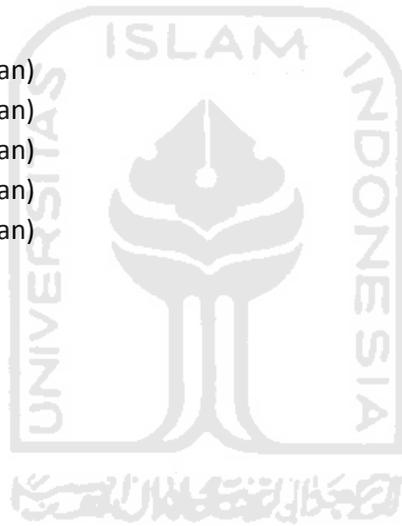
Lampiran 4.3.1 (Lanjutan)

Responden	A.TANGIBLES					B. RELIABILITY			C. RESPONSIVINESS			D.ASSURANCE			E. EMPHATY		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
43	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
44	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
45	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
46	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
49	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
50	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3
51	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	3	3	3	3	5	4	3	5	5	4	5	3	4	3	3	3
56	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	2	3	3	4	3	2	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	4
63	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
65	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
67	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5
68	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
71	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
73	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
74	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
76	5	3	3	3	3	3	4	5	3	5	4	3	5	5	3	3	5
77	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	3	5	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	5	5	5	5
80	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
82	3	5	3	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
83	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
84	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3
85	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Lampiran 4.3.1 (Lanjutan)

Responden	A. TANGIBLES					B. RELIABILITY			C. RESPONSIVINESS			D. ASSURANCE			E. EMPHATY		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
88	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
92	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3
93	4	3	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5
94	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
95	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
96	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3
97	4	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
98	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
100	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	367	377	369	364	382	360	375	382	378	384	369	377	378	382	386	375	367

- 1.859 Tangibles (5 pertanyaan)
 1.117 Reliability (3 pertanyaan)
 1.131 Responsiviness (3 pertanyaan)
 1.137 Ansurance (3 pertanyaan)
 1.128 Emphaty (3 pertanyaan)



Lampiran 4.3.2.

Lampiran 4.3.2 Jumlah Pasien

Jumlah Pasien Rawat Jalan dan Rawat Inap RS Purbowangi tahun 2015

No	Bulan	Rawat Jalan		Rawat Inap	
		Baru	Lama	Baru	Lama
1	Januari	588	1.101	219	112
2	Februari	612	1.221	232	88
3	Maret	701	1.229	184	79
4	April	641	1.247	179	76
5	Mei	443	1.300	110	108
6	Juni	401	1.417	133	107
7	Juli	477	1.122	130	89
8	Agustus	478	1.346	127	134
9	September	397	1.497	143	120
10	Oktober	410	1.499	160	137
11	Nopember	433	1.669	150	147
12	Desember	442	1.409	125	105
	Jumlah	6.023	16.057	1.892	1.302
A	Jumlah Pasien Lama+ Baru (Rawat Inap)	22.080			
B	Jumlah Pasien Lama+ Baru (Rawat Jalan)				3.194



Lampiran 4.5.1 Bisnis Internal

**PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL
VARIBEL PERNYATAAN**

Responden	A.PERALATAN				B. SARANA DAN PRASARANA				C. PROSES		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4
2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
6	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	3
7	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3
8	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
9	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3
10	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3
11	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3
12	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4
13	3	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4
14	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	3
15	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
16	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
20	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	3	3	2	4	4	2	2	3	3	4
24	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4
25	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
28	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4
29	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
30	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
36	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
39	3	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4
40	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
41	4	4	3	1	3	3	2	1	4	4	4
42	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5

Lampiran 4.5.1 (Lanjutan)

Responden	A.PERALATAN				B. SARANA DAN PRASARANA				C. PROSES		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
43	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3
45	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
46	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
49	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
50	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
53	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4
54	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
55	5	2	3	2	3	5	3	2	3	5	4
56	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4
57	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
58	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	1	1	4	4	4	1	1	1	1	3	4
61	4	2	3	4	4	4	2	3	4	4	4
62	4	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
63	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
64	4	4	4	3	4	4	2	2	4	4	4
65	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3
Jumlah	233	221	228	203	232	225	208	209	234	231	240

Total

A=

885

B=

874

C=

705

Lampiran 4.5.2 Pembelajaran dan Pertumbuhan
PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
VARIBEL PERNYATAAN

Responden	A. KEMAMPUAN								B. MOTIVASI											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	3	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2	1	5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3
3		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3		3	3	2	2	3	2
6	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	2
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	1	4	4	3	4	4	4	3	4	2
9	1	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	2
10	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5
11	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
12	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
13	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3
14	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3		3	4	4	4
15	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18																				
19	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
20	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3
24	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
28	3	5	5	4	5	5	4	4	5	4	2	4	5	5	5	5	4	5	4	4
29	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4
30	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3
39	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	4		4	4	4	4	4	3	3	4
40	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	3	5	5	5	1	4	4	4	4
41	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4

Lampiran 4.5.2 (Lanjutan)

Responden	A. KEMAMPUAN								B. MOTIVASI											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4
44	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	4	2	2	4	4	2
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	5	4
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	4	4	4	3	3	4	4	4		3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
48	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4		4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	4	4	4	5
55	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
57	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
58	5	4	5	3	5	5	4	5	5	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	1	3	4	1	4	5	5	4	1	1	1	5	4	4	1	1	1	5	5	5
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
62	TIDAK DIISI																			
63	4	5	4	4	5	4	5	5	3	5	1		4	5	5	3	3	5	2	3
64	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
65	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	217	24 5	23 4	22 9	23 7	22 5	23 6	23 1	21 5	22 1	18 3	21 3	23 3	23 4	23 3	21 6	21 9	23 8	24 0	22 5

1854 = A

2670 = B

Lampiran. 4.5.3 Proyeksi Pendapatan

Proyeksi Laporan Pendapatan Operasional (Dalam Rupiah) tahun 2014-2018

PENDAPATAN OPERASIONAL	2014	2015	2016	2017	2018
InstalasiRawatJalan					
- Umum	165.023.300	198.027.960	237.633.552	297.041.940	386.154.522
- BPJS	370.565.618	426.150.461	468.765.507	515.642.057	567.206.263
Sub Total	535.588.918	624.178.421	706.399.059	812.683.997	953.360.785
IGD:					
- Umum	81.719.421	98.063.305	117.675.966	147.094.958	191.223.445
- BPJS	260.496.671	312.596.005	375.115.206	468.894.008	609.562.210
Sub Total	342.216.092	410.659.310	492.791.172	615.988.966	800.785.655
Intensive Care Unit (HariRawat)					
- Umum	18.684.900	22.421.880	26.906.256	33.632.820	43.722.666
-BPJS	2.006.667.462	2.408.000.954	2.889.601.145	3.612.001.431	4.695.601.861
Sub Total	2.025.352.362	2.430.422.834	2.916.507.401	3.645.634.251	4.739.324.527
IRNA (InstalasiRawatInap)					
Kelas VIP					
- Umum	97.430.000	116.916.000	128.607.600	141.468.360	227.986.200
-BPJS					
Sub Total	97.430.000	116.916.000	128.607.600	141.468.360	227.986.200
Kelas I					
- Umum	63.830.000	76.596.000	91.915.200	110.298.240	132.357.888
- BPJS	111.155.982	133.387.178	160.064.614	200.080.768	260.104.998
Sub Total	174.985.982	209.983.178	251.979.814	310.379.008	392.462.886
Kelas II					
- Umum	120.405.000	144.486.000	173.383.200	208.059.840	249.671.808
- BPJS	82.746.207	99.295.448	119.154.538	148.943.172	193.626.124
Sub Total	203.151.207	243.781.448	292.537.738	357.003.012	443.297.932
Kelas III					
- Umum	120.145.500	144.174.600	173.009.520	207.611.424	249.133.709
- BPJS	6.348.932.517	6.666.379.143	7.333.017.057	8.432.969.616	9.697.915.058
Sub Total	6.469.078.017	6.810.553.743	7.506.026.577	8.640.581.040	9.947.048.767
Laboratorium:					
- Umum	262.015.307	314.418.368	377.302.042	452.762.450	543.314.941
- BPJS	490.704.705	588.845.646	706.614.775	883.268.469	1.148.249.009
Sub Total	752.720.012	903.264.014	1.083.916.817	1.336.030.919	1.691.563.950
Radiologi:					
- Umum	72.973.327	87.567.992	105.081.591	126.097.909	151.317.491
- BPJS	157.657.798	189.189.358	227.027.229	283.784.036	368.919.247
Sub Total	230.631.125	276.757.350	332.108.820	409.881.945	520.236.738
TindakanMedik (OK):					
- Umum	345.275.581	414.330.697	497.196.837	596.636.204	715.963.445
- BPJS	392.751.880	471.302.256	565.562.707	706.953.384	919.039.399
Sub Total	738.027.461	885.632.953	1.062.759.544	1.303.589.588	1.635.002.844

Lampiran. 4.5.3 (Lanjutan)

PENDAPATAN OPERASIONAL	2014	2015	2016	2017	2018
Fisioterapi					
- Umum	1.936.010	2.323.212	2.787.854	3.345.425	4.014.510
- BPJS	431.836.871	518.204.245	621.845.094	777.306.367	1.010.498.277
Sub Total	433.772.881	520.527.457	624.632.948	780.651.792	1.014.512.787
Farmasi					
- Umum	639.417.519	767.301.023	920.761.227	1.104.913.473	1.325.896.167
- BPJS	197.227.283	236.672.739	284.007.287	355.009.109	461.511.841
Sub Total	836.644.802	1.003.973.762	1.204.768.514	1.459.922.582	1.787.408.008
Ambulance					
- Umum	16.920.572	20.304.686	24.365.624	29.238.748	35.086.498
-BPJS	21.297.615	25.557.138	30.668.565	38.335.707	49.836.419
Sub Total	38.218.187	45.861.824	55.034.189	67.574.455	84.922.917
Sub Total	12.877.817.046	14.482.512.294	16.658.070.193	19.881.389.915	24.237.913.996
PRODUK NON KLINIK					
AdministrasiPasienRawatJalan	64.372.524	70.809.776	77.890.754	85.679.829	94.247.812
AdministrasiPasienRawatInap	124.350.500	136.785.550	150.464.105	165.510.516	182.061.567
Sub Total	188.723.024	207.595.326	228.354.859	251.190.345	276.309.379
TOTAL	13.066.540.070	14.690.107.620	16.886.425.052	20.132.580.260	24.514.223.375



Lampiran. 4.5.4 Proyeksi Biaya
Operasional**Proyeksi Biaya Operasional RS Purbowangi tahun 2014 - 2018**

JENIS PELAYANAN	2014	2015	2016	2017	2018
Biaya Usaha	2.689.937.618	2.958.931.380	3.712.113.913	4.640.142.391	6.032.185.108
Biaya obat dan bahan Medis	443.452.256	532.142.707	611.964.113	764.955.142	994.441.684
Biaya Bahan Gizi untuk Pasien	5.123.542.730	5.635.897.003	6.199.486.703	6.819.435.374	7.842.350.680
Biaya Jasa Medis dan Gaji Karyawan	238.259.528	285.911.434	328.798.149	410.997.686	534.296.992
Biaya ATK dan Rumah Tangga	142.775.152	171.330.182	197.029.710	246.287.137	320.173.278
Biaya Perbaikan	385.239.589	462.287.506	531.630.632	664.538.290	863.899.777
Biaya Penyusutan	130.506.896	156.608.275	180.099.516	225.124.396	292.661.714
Biaya Transportasi dan Bensin	19.337.760	23.205.312	26.686.109	33.357.636	43.364.927
Biaya Seminar dan Pelatihan	61.406.800	73.688.160	84.741.384	105.926.730	137.704.749
Biaya Promosi	26.910.000	32.292.000	37.135.800	46.419.750	60.345.675
Air	126.112.085	151.334.502	174.034.677	217.543.346	282.806.350
Listrik	29.852.427	35.822.912	41.196.349	51.495.436	66.944.066
Bunga Pinjaman	371.748.312	446.097.974	513.012.671	641.265.838	833.645.590
Biaya Lain-lain	447.425.076	536.910.091	617.446.605	771.808.256	1.003.350.733
TOTAL BIAYA	10.236.506.229	11.502.459.438	13.255.376.331	15.639.297.408	19.308.171.323
SURPLUS/DEFISIT	2.830.033.841	3.187.648.182	3.631.048.721	4.493.282.852	5.206.052.052



Bagian II

Pertanyaan Penelitian

3. Menurut anda pelayanan apakah yang masih kurang dilakukan oleh RS Purbowangi ?

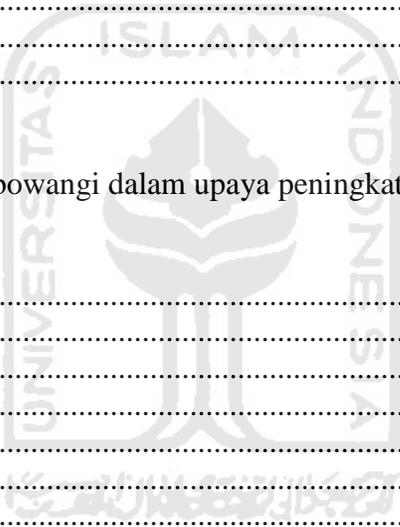
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Menurut anda apakah tarif Rumah Sakit sudah sesuai dengan pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Purbowangi ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Apakah saran anda kepada Rumah Sakit Purbowangi dalam upaya peningkatan pelayanan rumah sakit?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT PURBOWANGI DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Umur :tahun
3. Alamat :
4. Jenis Kelamin :
 - a) Laki-Laki
 - b) Perempuan
5. Kategori Pegawai :
 - a). Medis
 - b). Paramedis
 - c). Non Medis
6. Jabatan :
7. Pendidikan :
 - a) SD
 - b) SMP
 - c) SMA
 - d) D1
 - e) D2
 - f) D3
 - g) S1
 - h) S2
 - i) S3

II. KUESIONER PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL**Petunjuk :**

- a) Berilah tanda silang (x) pada kolom sebelah kanan pernyataan atau pertanyaan di bawah ini bila jawaban tersebut sesuai dengan pendapat saudara.
- b) Mohon dijawab tanpa ada pengaruh apapun, peneliti akan merahsiakan jawaban Bapak/Ibu/sdr
- c) Keterangan :

STP	= Sangat Tidak Puas	TP	= Tidak Puas
CP	= Cukup Puas	P	= Puas
SP	= Sangat Puas		
- d) Jika bapak /Ibu/sdr memeberikan jawaban **Tidak Puas (TS)** atau **Sangat Tidak Puas (STS)**, mohon diberikan alasan pada tempat yang telah disediakan dibawah ini

No	DAFTAR PERTANYAAN	STP	TP	CP	P	SP
A. Peralatan						
1.	Peralatan kerja dalam kondisi baik dan layak pakai					
2.	Peralatan tersedia dalam jumlah memadai					
3.	Alat kantor yang dibutuhkan tersedia dan dalam kondisi Baik					
4.	Dilakukan pengecekan dan perbaikan inventaris ksntor					
B. Sarana dan Prasarana						
5.	Data dan informasi yang dibutuhkan dalam mendukung Pekerjaan dapat diperoleh dengan mudah dan lengkap					

No	DAFTAR PERTANYAAN	STP	TP	CP	P	SP
6.	Ruang (rawat jalan,rawat inap,IGD,gedung admisnistrasi Dan ruang lainnya) dalam kondisi baik dan dalam Keadaan bersih					
3.	Prasarana RS Purbowangi (seperti air,listrik,sistem Informasi dan komunikasi dan yang lainnya) berfungsi Dengan baik					
3.	Dilakukan pengecekan dan perbaikan sarana dan Prasarana RS Purbowangi					
C. Proses						
9.	Karyawan rumah sakit mampu mengatasi hambatan dalam Pekerjaan					
10	Target dan waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan Kemampuan karyawan rumah sakit					
11.	Pegawai rumah sakit mampu memberikan pelayanan Sesuai dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM)					

Alasan bagi yang memberikan jawaban **Tidak Puas (TP)** atau **Sangat Tidak Puas (STS)**

.....

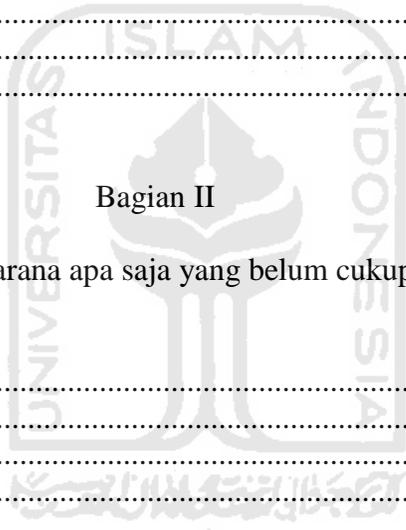
.....

.....

.....

.....

.....



Bagian II

Pertanyaan Penelitian

3. Menurut anda peralatan dan sarana prasarana apa saja yang belum cukup memadai dalam menunjang pekerjaan di RS Purbowangi ?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Apakah kendala terbesar yang anda hadapi dalam pekerjaan

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

3. Apakah saran anda terhadap RS Purbowangi

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT PURBOWANGI DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
1. Umur :tahun
2. Alamat :
3. Jenis Kelamin :
 - a) Laki-Laki
 - b) Perempuan
4. Kategori Pegawai :
 - a). Medis
 - b). Paramedis
 - c). Non Medis
5. Jabatan :
6. Pendidikan :
 - a) SD
 - b) SMA
 - c) SMA
 - d) D1
 - e) D2
 - f) D3
 - g) S1
 - h) S2
 - i) S3

II. KUESIONER PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN

Petunjuk :

- a) Berilah tanda silang (x) pada kolom sebelah kanan pernyataan atau pertanyaan di bawah ini bila jawaban tersebut sesuai dengan pendapat saudara.
- b) Mohon dijawab tanpa ada pengaruh apapun, peneliti akan merahsiakan jawaban Bpak/Ibu/sdr
- c) Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju	TS = Tidak Setuju
CS = Cukup Setuju	S = Setuju
SS = Sangat Setuju	
- d) Jika bapak /Ibu/sdr memeberikan jawaban **Tidak Setuju (TS)** atau **Sangat Tidak Setuju (STS)**, mohon diberikan alasan pada tempat yang telah disediakan dibawah ini

No	DAFTAR PERTANYAAN	STS	TS	CS	S	SS
A. Kemampuan						
1.	Adanya diklat-diklat bagi karyawan RS Purbowangi Untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan Sesuai dengan kebutuhan tugas					
2.	Adanya kesempatan bagi karyawan untuk melanjutkan Pendidikan					
3.	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi dari Pimpinan					
4.	Lingkungan kerja kondusif untuk belajar pekerjaan Yang baru					
5.	Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas sebelum Melaksanakan tugas					

No	DAFTAR PERTANYAAN	STS	TS	CS	S	SS
6.	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina Tingkah laku yang produktif					
7.	Pimpinan memberikan pengetahuan kepada bawahan Mengenai tingkah laku/moral yang positif					
8.	Adanya Kesempatan untuk mengembangkan bakat Dan prakarsa					
B.	Motivasi					
9.	RS Purbowangi memberikan remunerasi/tunjangan Kepada karyawan sesuai dengan tingkat tanggung Jawab dan profesionalisme					
10.	Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan					
11.	Sistem Absensi berjalan dengan baik					
12.	Ruangan Kerja dan memadai					
13.	Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja					
14.	Pimpinan memberikan contoh tauladan yang baik kepada Bawahan					
15.	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada Pimpinan maupun kepada rekan kerja					
16.	RS Purbowangi memberikan penghargaan bagi karyawan Berprestasi					
17.	RS Purbowangi memberikan teguran kepada karyawan Yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan					
18.	Komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian berjalan dengan baik					
19.	Hubungan sosial sesama rekan kerja terjalin dengan baik					
20.	Kerjasama dalam tim maupun antar bagian di RS Purbowangi dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan Baik					

Alasan bagi yang memberikan jawaban **Tidak Setuju (TS)** atau **Sangat Tidak Setuju (STP)**

.....

.....

.....

.....

.....

Bagian II

Pertanyaan Penelitian

1. Menurut anda apakah RS Purbowangi telah berjalan secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan serta kualitas pelayanan ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Apakah saran-saran anda terhadap RS Purbowangi ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



