

## ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) K.R.M.T. WONGSONEGORO KOTA SEMARANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

**Indana Aziza Putri, Septo Pawelas Arso, Ayun Sriatmi**

Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat  
Universitas Diponegoro

Email: [iinindanaap@gmail.com](mailto:iinindanaap@gmail.com)

**Abstract :** *To improve the quality of hospital's service, things that must be done is improve the performance. K.R.M.T Wongsonegoro Hospital in Semarang city is a hospital with BLUD status since 2007. But performance measurement in the hospital isn't comprehensive yet so it is needed a conceptual framework which is can measure the performance comprehensively. Balanced scorecard approach has 4 perspective (customer, finance, internal bussiness process, growth and learning) according to regulation of minister home affairs number 61 year 2007 regarding PPK BLUD. Balance scorecard is new framework which can integrate performance measurement from finance aspect of non finance. The purpose of this research is to describe K.R.M.T Wongsonegoro Hospital's performance measurement with balanced scorecard approach. This is a qualitative research so the resource is obtained by doing depth interview with 5 main informant and 2 triangulation informant.*

*The result show that K.R.M.T Wongsonegoro Hospital's performance seen from 4 balanced scorecard perspective is still bad. The aspect that is still lack in growth and learning perspective is employee's positive attitude, harmony, participation, and there's no employee satisfaction's survey. It affect operational declining performance in internal bussiness process perspective, as it causing hospital revenue declining. The decline in revenue pressure hospital to decrease the expense as much as possible. However it is resulting in unsatisfactory service that lead into the declining in customer satisfaction eventhough the number of cumtomer is increase. Generally there are some lack part in every perspective of balanced scorecard. Research result suggest hospital to use balanced scorecard framework as performance measurement system in order to see performance evaluation comprehensively.*

**Keywords:** *Performance, hospital, balanced scorecard*

**Literature:** *8, 1993 – 2016*

### PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan kesehatan Rumah Sakit di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks dengan perannya sebagai organisasi sektor

publik. Kinerja organisasi sektor publik yang bersifat multidimensional memiliki makna bahwa tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara

komprehensif untuk semua jenis organisasi sektor publik, dengan begitu indikator kinerja yang dipilih akan sangat bergantung pada faktor kritikal keberhasilan yang telah diidentifikasi.

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 saja. Keberhasilan seorang manajer sebuah rumah sakit tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya seminimal mungkin. Akan tetapi, untuk mengukur kinerja didalam rumah sakit diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kepuasan *customer*, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengukuran kinerja seharusnya tidak dilakukan hanya dari segi keuangan saja, namun juga melibatkan non keuangan.<sup>1</sup>

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah menegaskan bahwa Badan Layanan Umum Daerah dalam pelaksanaan kegiatannya harus mengutamakan efektivitas dan

efisiensi serta kualitas pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. Amanat tersebut juga berlaku bagi rumah sakit pemerintah daerah sebagai Badan Layanan Umum Daerah yang berperan dalam penyediaan jasa pelayanan kesehatan bagi masyarakat daerah.<sup>5,6</sup>

RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Semarang merupakan salah rumah sakit tipe B di provinsi Jawa Tengah yang sudah berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Sebagai organisasi sektor publik, Pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh RSUD tersebut berorientasi pada kepuasan masyarakat, dimana masyarakat adalah pihak yang membayar pajak kepada pemerintah. Sehingga masyarakat akan menuntut untuk mendapatkan imbalan berupa pelayanan yang berkualitas dari pemerintah. Untuk mewujudkan harapan-harapan masyarakat tersebut maka dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang akan membantu rumah sakit untuk melihat pencapaian dan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk perencanaan selanjutnya. Meskipun BLUD ditekankan pada aspek pengelolaan keuangan yang mandiri, namun penilaian kinerja yang optimal tidak cukup hanya pada aspek keuangan, melainkan juga meliputi aspek non keuangan.<sup>2</sup>

Penilaian kinerja atau Pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana

kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah didapatkan bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.<sup>8</sup> Pengukuran kinerja rumah sakit juga dapat dijadikan suatu proses evaluasi berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi rumah sakit.<sup>7</sup>

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah pasal 127, 128, dan 129 dikatakan bahwa setiap BLUD wajib melakukan evaluasi dan penilaian kinerja BLUD yang dilakukan setiap tahun oleh kepala daerah dan/atau dewan pengawas terhadap aspek keuangan maupun non keuangan. Aspek keuangan yang dinilai meliputi perspektif pelanggan, proses internal pelayanan serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>6</sup>

Pengukuran kinerja yang melibatkan aspek keuangan dan non keuangan yang dijelaskan dalam Permendagri Nomor 61 tahun 2007 sangat sesuai dengan konsep penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* yang ditemukan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Konsep *Balanced*

*Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif guna menjelaskan penampilan suatu organisasi. Setiap perspektif ini mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan tiap perspektif, pengukuran, target yang hendak dicapai, dan upaya untuk mencapai target tersebut.<sup>12,13</sup>

Pada awalnya, fokus dan aplikasi *balanced scorecard* adalah untuk pengukuran kinerja pada organisasi sektor swasta (orientasi profit). Hal tersebut terlihat dari penempatan perspektif keuangan pada puncak *balanced scorecard*. Ini berarti bahwa semua tujuan yang dirumuskan dalam ketiga perspektif lainnya harus memberikan dampak akhir pada pencapaian tujuan dalam perspektif keuangan. Namun, dewasa ini *balanced scorecard* juga telah diadopsi untuk dapat diterapkan pada organisasi sektor publik (orientasi non-profit).

*Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor

publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) K.R.M.T. Wogsonegoro Semarang merupakan instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum daerah sebagai instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek rumah sakit yang dapat mempengaruhi mutu pelayanan yang diberikan. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.<sup>5</sup>

Pengukuran kinerja di rumah sakit ini masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja

rumah sakit tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Dimana seharusnya RSUD K.R.M.T. Wongsonggoro menggunakan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif agar dapat mencakup semua aspek, sehingga tidak hanya dilihat dari bidang keuangan dan pelayanan saja. Untuk itulah diperlukan adanya metode pendekatan berupa *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. Hal ini sesuai dengan instruksi pemerintah mengenai pengukuran kinerja Badan Layanan Umum Daerah, yang dituangkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis PPK BLUD. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, tenggang waktu untuk launching produk baru berkurang, dan

manajemen lebih berorientasi pada masa depan.<sup>5</sup>

Penelitian tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa saran berkaitan dengan rencana strategi RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro selanjutnya dalam menghadapi persaingan dan mewujudkan visinya sebagai rumah sakit pilihan masyarakat dengan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan penulis tertarik untuk melakukan penelitian berkaitan dengan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu judul penelitian yang ditetapkan peneliti adalah "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) K.R.M.T. Wongsonegoro Semarang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*".

#### METODE PENELITIAN

Merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menghasilkan analisis berupa deskripsi atau gambaran.<sup>4</sup> Selanjutnya untuk

menilai kinerja rumah sakit maka digunakan teknik skoring dengan nilai 1 untuk capaian kinerja sudah baik, nilai -1 untuk kinerja kurang baik, dan 0 untuk kinerja cukup. Nilai diberikan pada setiap indikator di masing-masing perspektif. Sehingga apabila kinerja rumah sakit baik, maka akan didapatkan skor paling tinggi 12, dan jika kinerja kurang baik maka skor paling rendah adalah -12.<sup>4</sup>

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel diatas, informan utama dari penelitian ini berjumlah 5 orang yang terdiri dari kepala bidang pelayanan medik dan penunjang medik, kepala bidang keperawatan dan penunjang non medik, kepala bagian keuangan, kepala bagian pengembangan dan informasi, kepala sub bagian umum, serta kepala sub bagian kepegawaian RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang. Informan dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 3 orang dan laki-laki juga 3 orang dengan rata-rata masa kerja di RSUD selama 4 tahun. Usia termuda informan utama yaitu 48 tahun dan informan tertua berusia 56 tahun.

Berdasarkan tabel diatas, karakteristik informan triangulasi yang berjumlah 2 orang ini terdiri wakil direktur pelayanan dan wakil direktur umum dan keuangan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang. Kedua informan berjenis kelamin laki-laki dengan usia 39 tahun dan 51 tahun. Masa kerja untuk wakil direktur umum dan keuangan sudah cukup lama yaitu 4 tahun sedangkan wakil direktur pelayanan masih terbilang baru yaitu 2 tahun. Informan triangulasi pertama dan kedua dipilih karena perannya sebagai wakil direktur

Inisial	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja	Jabatan
IU 1	56	S2	27 tahun	Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik
IU 2	51	S2	4 tahun	Kepala Bidang Keperawatan dan Penunjang Non Medik
IU 3	50	S2	4 tahun	Kepala Bagian Keuangan
IU 4	49	S1	24 tahun	Kepala Bagian Pengembangan dan Informasi
IU 5	53	S1	4 tahun	Kepala Sub Bagian Kepegawaian

Inisial	Usia	Pendidikan Terakhir	Masa Kerja	Jabatan
IT 1	39	S2	1.5 tahun	Wakil Direktur Pelayanan
IT 2	51	S2	4 tahun	Wakil Direktur Umum dan Keuangan

rumah sakit yang membawahi bidang-bidang atau bagian-bagian yang bersangkutan sehingga paham dengan kinerja organisasi rumah sakit.

Berdasarkan hasil penelitian baik melalui wawancara, observasi dan data sekunder dokumen rumah sakit, didapatkan informasi mengenai masing-masing perspektif *balanced scorecard* yang menggambarkan kinerja rumah sakit. Dari perspektif pertumbuhan pembelajaran dari ketiga indikator, untuk kemampuan pegawai masih kurang dalam hal sikap positif. Dari segi kemampuan informasi sudah sangat bagus, karena rumah sakit banyak mengeluarkan inovasi dalam bidang informasi. Namun, dilihat dari indikator ketiga yaitu motivasi, partisipasi dan koordinasi pegawai, RSUD KRMT Wongsonegoro masih memiliki pegawai yang cenderung pasif dalam berpartisipasi terutama dalam pengambilan keputusan rumah sakit. Rumah sakit sendiri juga belum pernah mengadakan survei kepuasan pegawai untuk menampung aspirasi sejauh mana pegawai puas dengan pekerjaannya.

Dilihat dari perspektif proses bisnis internal yang terdiri dari 3 indikator yaitu proses inovasi, proses operasional dan proses pasca pelayanan, masih terdapat kekurangan pada proses operasional. Dimana didapatkan informasi, bahwa masih terdapat indikator-indikator capaian kinerja pelayanan yang kluang dari standar ideal yang dikemukakan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Dimana capaian kinerja tersebut masih belum memenuhi standar pada *Bed Turn Over*, *Turn Over Interval* dan *Average Length of Stay*. Dari segi inovasi dan pelayanan pasca penjualan, rumah sakit sudah baik. Sudah ada bagian

yang khusus menangani keluhan pelanggan yaitu bagian Pengembangan dan Informasi.

Dilihat dari perspektif keuangan, pengukuran kinerja dilakukan pada 3 indikator yaitu pertumbuhan pendapatan, biaya pengeluaran dan rasio-rasio keuangan. Pendapatan rumah sakit dalam waktu 3 tahun terakhir mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan banyak faktor, seperti terlambatnya penggantian klaim dari BPJS. Pengeluaran rumah sakit justru mengalami peningkatan. Didapatkan informasi bahwa peningkatan biaya tersebut terutama dihabiskan untuk biaya operasional pembangunan gedung-gedung baru yang sampai saat ini belum selesai. Dari rasio keuangan yang diamanatkan dalam Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1164 tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Strategi Bisnis dan Anggaran Rumah Sakit BLU, hanya 7 indikator yang dihitung oleh RSUD KRMT Wongsonegoro. Dari ketujuh indikator tersebut maka didapatkan nilai yang sudah cukup baik hampir mencapai nilai sempurna yaitu 20.<sup>8</sup>

Perspektif keempat yang digunakan adalah perspektif pelanggan. Dimana perspektif pelanggan ini menjadi puncak dan tujuan utama dari peningkatan kinerja suatu rumah sakit pemerintah sebagai organisasi sektor publik. Dari perspektif ini diukur pada 4 indikator yaitu pangsa pasar, retensi dan akuisisi pelanggan serta kepuasan pelanggan. Dari sisi pangsa pasar, setiap tahun memang pelanggan yang datang ke RSUD KRMT Wongsonegoro mengalami peningkatan. Namun retensi pelanggan yang menggambarkan kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan pelanggan

lamanya justru mengalami penurunan pada rawat jalan dan stagnan pada rawat inap. Begitu juga dengan akuisisi pelanggan yang menggambarkan kemampuan rumah sakit untuk menarik pelanggan baru datang mengalami penurunan pada rawat jalan dan stagnan pada pasien rawat inap. Sedangkan untuk indikator kepuasan pelanggan, rumah sakit tidak pernah melakukan survei kepuasan sendiri. Penilaian kepuasan pelanggan hanya dilihat dari hasil perhitungan angka Indeks Kepuasan Masyarakat yang dilakukan oleh pihak eksternal rumah sakit. Dari data yang didapatkan, angka IKM pada 5 tahun terakhir cenderung menurun. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai pada seluruh indikator, maka didapatkan hasil nilai -2. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD K.R.M.T Wongsonegoro Kota Semarang masih dalam kategori kurang baik. Sehingga, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut untuk lebih melihat kekurangan-kekurangan secara lebih detail.

Dari keempat perspektif menunjukkan perolehan skor yang cukup merata untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Namun, untuk perspektif proses bisnis internal memiliki skor tertinggi karena capaian kinerjanya baik dalam 2 indikator yaitu proses inovasi dan proses pasca pelayanan. Rumah sakit memang berfokus pada peningkatan mutu pelayanan, sehingga seringkali tidak memperhatikan aspek-aspek di luar pelayanan yang sebenarnya juga

dapat memberikan dampak pada kualitas pelayanan.

Pengukuran menggunakan *balanced scorecard* ini memiliki keunggulan dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang selama ini dilakukan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro, yaitu hanya berfokus pada keuangan dan pelayanan saja. *Balanced scorecard* menyajikan gambaran kinerja yang komprehensif meliputi aspek finansial maupun non finansial. Dimana aspek non finansial yang diukur meliputi aspek pertumbuhan pembelajaran, aspek proses bisnis internal dan aspek pelanggan. Hal ini sangat selaras dengan evaluasi kinerja yang diamanatkan dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Tahun 2007 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, dimana dalam pasal 128 dan 129 diatur bahwa penilaian kinerja sebuah BLUD harus meliputi aspek finansial dan non finansial. Dimana aspek non finansial yang dinilai meliputi 3 aspek sesuai dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*. Oleh karena itu, jika RSUD ingin mencoba menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka pengukuran kinerja yang baru, hal ini akan membantu rumah sakit untuk mewujudkan visinya dalam rangka menjadi Badan Layanan Umum Daerah yang berprinsip pada efisiensi dan produktivitas.

#### KESIMPULAN DAN SARAN

Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang dikatakan secara umum kemampuan pegawai dan sistem informasi sudah baik. Akan tetapi, kompetensi yang mumpuni tidak cukup untuk

melakukan pelayanan, karena dibutuhkan sikap dan kepedulian dari pegawai.

Dilihat dari perspektif proses bisnis internal bahwa RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang masih memiliki beberapa kekurangan. Dari keempat standar kinerja pelayanan yang digunakan, hanya Bed Occupancy Rate (BOR) yang mendapatkan bobot nilai sempurna yaitu 2, hal tersebut menunjukkan bahwa BOR RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro telah mencapai standar ideal yang telah ditentukan Departemen Kesehatan. Sedangkan untuk Average Length Of Stay (ALOS), Turn Over Interval (TOI) dan Bed Turn Over (BTO) masih berkisar dengan bobot nilai 0,5-1,5. Dari segi inovasi, RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro sangat aktif dalam melakukan inovasi-inovasi untuk memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan solusi bagi keluhan pelanggan.

Dilihat dari perspektif keuangan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro memiliki kinerja yang kurang baik. Dari ketiga indikator yang digunakan, hanya pada rasio keuangan yang memiliki capaian cukup. Akan tetapi pendapatan rumah sakit turun pada beberapa tahun terakhir, dan pengeluaran justru meningkat pada 3 tahun terakhir. Hal ini tentunya membahayakan keuangan rumah sakit ditambah turunnya capaian rasio keuangan Total Asset Turn Over dan Rasio Kas.

Dilihat dari perspektif Pelanggan RSUD K.R.M.T. Wongsonegoro mengalami peningkatan jumlah pelanggan baik pada rawat inap dan rawat jalan. Akan tetapi dilihat dari akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan rawat jalan mengalami penurunan sedangkan akuisisi dan retensi

pelanggan pada rawat inap stagnan. Angka Indeks Kepuasan Masyarakat menurun dari tahun 2011 hingga tahun 2015.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pihak rumah sakit sebaiknya memberikan pelatihan softskill atau pendidikan karakter secara berkala kepada para pegawai sehingga dapat meningkatkan sikap positif yang masih kurang dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Pada perspektif proses bisnis internal, sebaiknya pihak rumah sakit lebih melakukan pengawasan dan pengendalian terkait kurang optimalnya operasional yang telah dilakukan, seperti dengan meningkatkan kinerja tim mutu rumah sakit.

Pada perspektif keuangan, indikator-indikator rasio keuangan yang belum dihitung sebaiknya dilengkapi perhitungannya agar mempermudah rumah sakit untuk memantau kinerja keuangan. Selain itu, pihak rumah sakit juga menekan pengeluaran yang tidak diperlukan sehingga penggunaan sumber daya finansial akan lebih efisien.

Pada perspektif pelanggan, pihak rumah sakit harus lebih mengencangkan promosi terkait dengan inovasi-inovasi yang dilakukan. Hal ini dimaksudkan supaya pelanggan mendapatkan informasi langsung dari rumah sakit, tidak hanya dari masyarakat lain yang sudah pernah berkunjung. Misalnya dengan meng-*update* isi *website* yang seringkali kosong dengan alasan sedang dalam perbaikan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

1. *Kementrian Kesehatan RI. Undang-Undang Republik Indonesia No. 36 Tahun 2009*

- Tentang Kesehatan*. Jakarta: Kementrian Kesehatan RI; 2009.
2. Koentjoro T. *Regulasi Kesehatan Di Indonesia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI; 2007.
  3. Ciptani MK. Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar. *J Akunt dan Keuang*. 2000;Vol. 2, No.
  4. Mulyadi. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat; 2001.
  5. Kaplan RS and DPN. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Bussines Rev*. 1993.
  6. Gaspersz V. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama; 2005.
  7. Hasibuan M. *Organisasi Dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta: Bumi Aksara; 2007.
  8. Kementrian Dalam Negeri Republik Indonesia. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. 2007.