

DESIGN PENGEMBANGAN BALANCED SCORECARD DI RSUD KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER (DESIGN DEVELOPMENT OF BALANCED SCORECARD IN HOSPITAL OF KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER)

Zulfikar Ade Bahari
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: ade.zulfikar13@gmail.com

Abstrak

Balanced Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Pada saat ini, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga digunakan oleh organisasi publik. Rumah sakit merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Peran strategis ini dimiliki karena rumah sakit merupakan fasilitas kesehatan yang padat teknologi. Tulisan ini membahas bagaimana membangun rancangan *Balanced Scorecard* Di RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember, yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata Kunci: Rumah Sakit, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Abstract

Balanced Scorecard is a set of integrated performance measures derived from the corporate strategy that supports the company's overall strategy. At this time, the Balanced Scorecard is not only used by business organizations but also used by public organizations. The hospital is one of the health care facility that has a strategic role in an effort to accelerate an improvement public health degree. This strategic role owned by because hospitals are technology-intensive health facility. This paper discusses how to design Balanced Scorecard In Hospital Kaliwates PT. Rolas Medika Jember archipelago, which consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspectives.

Key words: Hospital, *Balanced Scorecard*, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process perspective, Learning and Growth Perspective.

Pendahuluan

Pertama kali dikenalkannya konsep *Balanced Scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. Dewasa ini, *Balance Scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell : 2004). RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember merupakan salah satu rumah sakit umum di Kabupaten Jember yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu terus-menerus. Di daerah Kabupaten Jember sendiri, sekarang sudah banyak rumah sakit yang dibangun dan menawarkan pelayanan-pelayanan yang dapat menarik perhatian para masyarakat yang membutuhkan. Sehingga dari menjamurnya rumah sakit di Kabupaten Jember, pihak RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember harus mampu bersaing dan

memberikan pelayanan-pelayanan bermutu agar dapat menarik masyarakat atau pasien lebih banyak. Dari hal itu, memaksa pihak rumah sakit untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas kinerja karyawan rumah sakit. Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur.

Tujuan dari penelitian ini adalah Merancang *Balanced Scorecard* untuk RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember sebagai alat strategi untuk pencapaian kerja.

Metode Penelitian

Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menggabungkan antar variabel lainnya (Indriantoro & Supomo, 2009). Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah RSUD Kaliwates PT. Rolas

Nusantara Medika Jember. Sedangkan untuk waktu penelitian sendiri akan dilangsungkan pada bulan Februari 2013. Jenis data dan sumber data yang digunakan yaitu data sekunder dan data primer, sedangkan untuk metode pengumpulan data menggunakan wawancara, kuisioner, dan studi pustaka. Dalam metode pengembangan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Menjabarkan visi, misi, dan tujuan.
2. Menggunakan Analisis SWOT.
3. Menentukan Strategi Alternatif.
4. Hubungan sebab akibat antar perspektif.
5. Penentuan *Lead* dan *Lag* indikator dari strategi alternatif beserta target dan inisiatif sasaran strategis.
6. Mekanisme Implementasi.

Hasil dan Pembahasan

1. Visi, Misi, Tujuan, dan Program Kerja:
 - a. Visi RSUD. Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember:
 1. Menjadi rumah sakit umum pilihan masyarakat Jember.
 - b. Misi RSUD. Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember:
 1. Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau.
 2. Menumbuh kembangkan rumah sakit dengan layanan unggulan dan kenyamanan lingkungan.
 3. Memberikan pelayanan kesehatan bagi karyawan perusahaan dan keluarga khususnya, serta masyarakat pada umumnya.
 4. Memberikan nilai tambah kepada perusahaan, karyawan dan pemangku kepentingan.
 - c. Tujuan RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember:
 1. Melayani dengan sepenuh hati & menjunjung tinggi martabat pasien/keluarganya.
 - d. Sasaran RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember:
 1. Program perencanaan ini diutamakan dalam realisasi Master Plan, hubungannya pada pemenuhan standar rumah sakit type C, khususnya fisik gedung yang mampu memenuhi kebutuhan rawat inap pasien, sedikitnya 100 TT (tempat tidur).
 - e. Program Kerja RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember:
 1. Pembangunan Ruang Ranap Kelas I.
 2. Renovasi Gedung Ranap.Kelas I dan Utama B
 3. Renovasi Gedung Poli Spesialis.
 4. Pembangunan Gedung Rawat Inap Intensif.
 5. Renovasi RaJal Umum menjadi Ranap. Kebidanan.
 6. Pembangunan Gedung Rawat Inap (2 lantai).
 7. Pengembangan Ruang Operasi (Renov.RPO menjadi OK).
 8. Instrumen Bedah (Ortopedi dan Syaraf)
 9. Kajian Kepuasan Pelanggan

10. Kajian Indikator Layanan Rumah Sakit.
11. Kajian Kebutuhan Tenaga (SDM Perawat).
12. Program “Insan Prima”.

2. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) pada RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.

Tabel 1. *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Kekuatan :			
1. visi dan misi jelas.	0.08	4	0.32
2. kerjasama antar lembaga terbuka.	0.10	1	0.1
3. sistem informasi yang memadai.	0.08	4	0.32
4. modal yang kuat.	0.16	3	0.48
5. adanya dukungan dari Direksi PTPN XII Jember.	0.12	3	0.36
Kelemahan :			
1. Sarana dan Prasarana terbatas.	0.14	4	0.56
2. Penguasaan teknologi kurang.	0.08	3	0.24
3. Kondisi lingkungan kamar pasien kurang menarik.	0.14	2	0.28
4. SDM yang kurang berkualitas.	0.10	3	0.3
TOTAL	1		2,96

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 2. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Terbobot
Peluang : 1. letak rumah sakit tepat diujung paling barat.	0.15	4	0.6
2. terbukanya peluang kerjasama antar asuransi.	0.15	3	0.45
3. banyaknya praktek dokter disekitar rumah sakit.	0.07	2	0.14
Ancaman : 1. banyak rumah sakit dengan tarif rendah.	0.06	4	0.24
2. adanya jaminan kesehatan dari pemerintah.	0.15	2	0.3
3. ambulans gratis dari partai politik.	0.09	3	0.27
TOTAL	0,67		2

Sumber: Pengolahan Data

3. Menentukan *Alternatif Strategi* RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember

Langkah selanjutnya yaitu menyusun *Alternatif Strategi*, dengan memindahkan dan memadukan semua informasi-informasi *IFAS* dan *EFAS* dalam kombinasi S-O, W-O, S-T, dan W-T. Kombinasi ini akan menghasilkan beberapa *Alternatif Strategi* bagi RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.

Tabel 3 Matrik Analisis SWOT RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember

INTERNAL	Kekuatan: 1. Visi dan Misi Jelas. 2. Kerjasama antar lembaga terbuka. 3. Sistem informasi yang memadai. 4. Modal yang kuat . 5. Adanya dukungan dari pihak PTPN XII Jember	Kelemahan: 1. Saran prasarana terbatas. 2. Penggunaan teknologi kurang. 3. Kondisi lingkungan kamar pasien yang kurang menarik. 4. Sdm yang kurang berkualitas.
EKSTERNAL	Peluang: 1. letak rumah sakit tepat diujung paling barat. 2. terbukanya peluang kerjasama antar asuransi. 3. banyaknya praktek dokter disekitar rumah sakit.	Strategi S-O 1. Melaksanakan visi dan misi rumah sakit agar dapat memberikan pelayanan sesuai prosedur. 2. Meningkatkan hubungan kerjasama dengan instansi terkait. 3. Meningkatkan sistem informasi dengan mengikuti perkembangan teknologi.
	Ancaman: 1. banyak rumah sakit dengan tarif rendah. 2. adanya jaminan kesehatan dari pemerintah. 3. ambulans gratis dari partai politik.	Strategi S-T 1. Mengoptimalkan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pasien untuk meningkatkan citra rumah sakit. 2. Dengan dukungan modal dari PTPN XII, maka biaya promosi dapat ditingkatkan. 3. Peningkatan pelayanan pasien dengan jaminan kesehatan dari pemerintah.
		Strategi W-O 1. Dengan adanya dukungan modal dari PTPN XII, pihak rumah sakit bisa memanfaatkan modal untuk memperbaiki atau meningkatkan saran prasarana rumah sakit. 2. Mengadakan pelatihan dalam upaya meningkatkan kemampuan SDM.
		Strategi W-T 1. Penataan jam kunjungan pasien dengan membatasi penunggu pasien agar pasien lainnya tidak terganggu. 2. Memberikan sarana dan prasarana kepada pasien dan keluarga pasien yang berkunjung pada rumah sakit. 3. Layanan antar jemput dengan ambulans 24 jam untuk pasien dalam kota.

Sumber: Pengolahan Data

Tabel 4. Matrik Internal Eksternal RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember

	4.0	3.0	2.0	1.0
	Kuat	Rata-Rata	Lemah	
Tinggi 3.0	I Pertumbuhan via integrasi vertikal	II Pertumbuhan via integrasi horizontal	III Pertumbuhan Berputar	
Sedang 2.0	IV Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada	V Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	VI Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan.	
Rendah 1.0	VII Diversifikasi kosentris	VIII Pertumbuhan Diversifikasi Konglomerat	IX Pengurangan Kebangkrutan atau Likuidasi	

Sumber Data: Pengolahan Data.

Berdasarkan matrik internal eksternal diatas, maka RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember berada pada posisi kuadran V yaitu tahap pertumbuhan. Maka strategi yang perlu dijalankan adalah strategi kosentrasi via integrasi horizontal. Langkah yang harus dilakukan adalah dengan perbaikan dan pengembangan sektor layanan sangat diperlukan untuk meningkatkan segmen pasar dari RSUD Kaliwates.

Langkah selanjutnya adalah menerjemahkan strategi-strategi tersebut ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang diterjemahkan dengan pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan sistem informasi. Untuk peningkatan pelayanan terhadap pasien dilakukan dengan pendekatan:
 - a. Peningkatan SDM dengan melakukan pelatihan dalam hal kemampuan penguasaan teknologi.
 - b. Peningkatan pengembangan sistem informasi
 - c. Peningkatan kepuasan karyawan.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal, diterjemahkan dengan peningkatan mutu pelayanan. Dilakukan dengan pendekatan:
 - a. Melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti: membatasi penunggu pasien, memberikan sarana dan prasarana pasien keluarga pasien, dan pembuatan kartu pasien.
 - b. Peningkatan pelayanan antar jemput dengan ambulans 24 jam untuk pasien dalam kota.
3. Perspektif Pelanggan, yang diterjemahkan dengan peningkatan kepercayaan dan kepuasan pasien. Hal ini dilakukan dengan pendekatan:
 - a. Peningkatan penerimaan pasien dengan jaminan kesehatan dari pemerintah.
 - b. Memberikan pelayanan medis sesuai dengan kebutuhan pasien.

4. Perspektif Keuangan

- a. Dilakukan dengan cara *efektivitas* dan *efisiensi* anggaran serta peningkatan kesesuaian antara realisasi dengan anggaran yang di ajukan.

4. Hubungan Sebab Akibat

Hubungan sebab-akibat tujuan strategik antar perspektif pada RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember dapat digambarkan pada gambar 4.3 berikut ini:

1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- Peningkatan SDM dengan melakukan pelatihan dalam hal kemampuan penguasaan teknologi karyawan.
- Peningkatan pengembangan informasi.

Peningkatan kepuasan karyawan

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

- Melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti membatasi penunggu pasien, memberikan sarana dan prasarana pasien, pembuatan kartu pasien.

Peningkatan pelayanan antar jemput dengan ambulans 24 jam

Peningkatan penggunaan standar pelayanan rumah sakit

Ke perspektif pelanggan

3. Perspektif Pelanggan

Dari perspektif proses bisnis internal

- Peningkatan penerimaan pasien dengan Jaminan Kesehatan dari pemerintah.

Memberikan pelayanan medis sesuai kebutuhan pasien

Peningkatan kepuasan pasien

4. Perspektif Keuangan

Efisiensi anggaran

Efektivitas anggaran

Kesesuaian antara realisasi dengan anggaran

5. Menentukan *Lead* dan *Lag* Indikator beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis

Ukuran kinerja dibagi menjadi dua yaitu ukuran pemicu (*lead indicator*) dan ukuran hasil (*lag indicator*). Berikut ini merupakan ukuran, target, dan inisiatif yang dapat diterapkan oleh RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi, dan peningkatan motivasi.

a. Ukuran (*Measure*)

1. Peningkatan kualitas SDM

a. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan (*lead*).

2. Peningkatan pengembangan sistem informasi

a. Prosentase data yang diproses menggunakan komputer (*lead*).

b. Target

1. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sebanyak 3 orang per tahun.

2. Prosentase data yang diproses dengan komputer 90%.

c. Inisiatif

1. Program pengadaan pelatihan bagi karyawan.

2. Meningkatkan sistem teknologi informasi.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menggunakan sasaran strategis, yaitu peningkatan kualitas sistem prosedur pelayanan kepada pasien. Dengan pendekatan sebagai berikut:

a. Ukuran (*Measure*)

1. Melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti: membatasi penunggu pasien, memberikan sarana dan prasarana pasien dan keluarga pasien, dan pembuatan kartu pasien.

a. Prosentase pembatasan jumlah penunggu pasien (*lead*).

b. Prosentase pembangunan sarana prasarana pasien dan keluarga pasien (*lead*).

c. Prosentase penerapan dan pembuatan kartu pasien (*lead*).

2. Peningkatan pelayanan antar jemput dengan ambulan 24 jam untuk pasien dalam kota.

a. Prosentase penerapan pelayanan antar jemput pasien dengan ambulan 24 jam (*lag*).

3. Menggunakan standar pelayanan rumah sakit.

a. Prosentase penerapan standar pelayanan rumah sakit (*lag*).

b. Target

1. Prosentase penerapan pembatasan jumlah penunggu pasien 100%.

2. Prosentase pembangunan sarana prasarana pasien dan keluarga pasien 100%.

3. Prosentase penerapan dan pembuatan kartu pasien 100%.

4. Prosentase penjemputan pasien dengan

ambulan 24 jam 80%.

5. Prosentase penerapan standar pelayanan rumah sakit 100%.

c. Inisiatif

1. Evaluasi peraturan jam besuk pasien.

2. Peningkatan pembangunan sarana prasarana.

3. Peningkatan penyelesaian pembuatan kartu pasien.

4. Peningkatan pelayanan antar jemput pasien.

5. Meningkatkan standar pelayanan rumah sakit.

3. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan kepuasan pasien.

a. Ukuran

1. Peningkatan penerimaan pasien dengan jaminan kesehatan dari pemerintah.

a. Prosentase penerimaan pasien JAMKESNAS (*lag*).

2. Memberikan pelayanan medis sesuai dengan kebutuhan pasien.

a. Prosentase kesesuaian pelayanan medis dengan kebutuhan pasien (*lag*).

b. Target

1. Prosentase penerimaan pasien JAMKESNAS 100%.

2. Prosentase kesesuaian pelayanan medis dengan kebutuhan pasien 100%.

c. Inisiatif

1. Meningkatkan pelayanan pasien JAMKESNAS.

2. Memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pasien.

4. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dapat diukur melalui efisiensi dan efektivitas anggaran serta kesesuaian antara besarnya anggaran yang diterima dengan realisasi anggaran.

a. Ukuran

1. Efisiensi anggaran

a. Efisiensi terhadap belanja barang (*lead*)

2. Efektivitas anggaran

a. Prosentase anggaran per program yang terserap (*lag*).

3. Kesesuaian antara realisasi dengan anggaran

a. Prosentase selisih antara realisasi dengan anggaran (*lag*).

b. Target

1. Efisiensi terhadap belanja barang 10%.

2. Prosentase anggaran per program yang terserap 100%.

3. Prosentase selisih antara realisasi dengan anggaran 0%.

c. Inisiatif

1. Peningkatan efisiensi belanja barang rumah sakit.

2. Peningkatan efektivitas anggaran per program.

3. Peningkatan kesesuaian antara besarnya anggaran yang diterima dengan realisasi.

Tabel 5. Design Balanced Scorecard pada RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember

Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
Tujuan Strategis	Ukuran Kinerja		Score		Inisiatif
			Target	realisasi	
Peningkatan kualitas SDM	Lead	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.	3 orang per tahun.		Program pengadaan bagi karyawan.
Peningkatan pengembangan sistem informasi	Lead	Prosentase data yang diolah menggunakan komputer.	80 %		Meningkatkan sistem teknologi informasi.

Scorecard Perspektif Pelanggan

Tujuan Strategis	Ukuran Kinerja		Score		inisiatif
			Target	Realisasi	
Peningkatan penerimaan pasien dengan jaminan kesehatan dari pemerintah.	Lag	Prosentase penerimaan pasien JAMKESNAS	100 %		Meningkatkan pelayanan pasien JAMKESNAS
Memberikan pelayanan medis sesuai dengan kebutuhan pasien	Lag	Prosentase kesesuaian pelayanan medis dengan kebutuhan pasien.	100 %		Memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pasien.

Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan Strategis	Ukuran Kinerja		Score		inisiatif
			Target	realisasi	
Melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti: membatasi penunggu pasien, memberikan sarana dan prasarana pasien dan keluarga pasien, pembuatan kartu pasien.	Lead	Prosentase pembatasan penunggu pasien.	100 %		Evaluasi peraturan jam besuk pasien.
	Lead	Prosentase pembangunan sarana dan prasarana pasien dan keluarga pasien.	100 %		Peningkatan pembangunan sarana dan prasarana.
	Lead	Prosentase penerapan pembuatan kartu pasien.	100 %		Peningkatan penyelesaian pembuatan kartu pasien.
Peningkatan pelayanan antar jemput pasien dengan ambulans 24 jam dalam kota.	Lag	Prosentase penerapan pelayanan antar jemput dengan ambulans 24 jam.	80 %		Peningkatan pelayanan antar jemput
Menggunakan standar pelayanan rumah sakit.	Lag	Prosentase penerapan standar pelayanan rumah sakit.	100 %		Meningkatkan standar pelayanan rumah sakit.

Scorecard Perspektif Keuangan

Tujuan Strategis	Ukuran Kinerja		Score		inisiatif
			Target	realisasi	
Efisiensi anggaran.	Lead	Efisiensi terhadap belanja barang.	10 %		Peningkatan efisiensi belanja barang rumah sakit.
Efektivitas anggaran.	Lag	Prosentase anggaran per program yang terserap.	100%		Peningkatan efektivitas anggaran per program
Kesesuaian antara realisasi dengan anggaran.	Lag	Prosentase selisih antara realisasi dengan anggaran	0 %		Peningkatan kesesuaian antara besarnya anggaran yang diterima dengan realisasi.

6. Mekanisme Implementasi *Balanced Scorecard*

Langkah selanjutnya yaitu mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yang telah disusun. Menurut Imelda (2004: 106-122), langkah-langkah implementasi *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Langkah pertama adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk mempermudah proses mengkomunikasikan *Balanced Scorecard*. Implementasi dari *Balanced Scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap.

Langkah kedua adalah team yang telah dibentuk

mengkomunikasikan inisiatif strategi dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari setiap masing-masing unit organisasi. Pada tahap ini terjadi pertukaran informasi dari team pusat kepada manager unit dan sebaliknya.

Langkah ketiga adalah menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap team kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan:

1. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan
Untuk memicu peningkatan kemampuan karyawan dan sistem informasi, dilakukan dengan pendekatan:
 - a. Peningkatan kualitas SDM.
 - b. Peningkatan pengembangan sistem informasi.
 - c. Peningkatan kepuasan karyawan.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal
Untuk memicu peningkatan kualitas sistem prosedur pelayanan kepada pasien dan peningkatan rekanan bisnis, dilakukan dengan pendekatan:
 - a. Melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti: membatasi penunggu pasien, memberikan sarana dan prasarana pasien keluarga pasien, dan pembuatan kartu pasien.
 - b. Peningkatan pelayanan antar jemput dengan ambulans 24 jam untuk pasien dalam kota.
 - c. Menggunakan standar pelayanan rumah sakit.
3. Perspektif Pelanggan
Untuk memicu peningkatan kepuasan pasien dilakukan dengan pendekatan:
 - a. Peningkatan penerimaan pasien dengan jaminan kesehatan dari pemerintah.
 - b. Memberikan pelayanan medis sesuai dengan kebutuhan pasien.
 - d. Peningkatan kepuasan pasien.
4. Perspektif Keuangan
Perspektif ini dilakukan dengan cara efisiensi dan efektivitas anggaran serta dilakukan kesesuaian antara realisasi dengan anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa *RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember* disarankan untuk menggunakan *Balanced Scorecard*, karena penggunaan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau karyawan. Sehingga pihak rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat atau pasien.

Keterbatasan:

Penelitian tentang Pengembangan *Balanced Scorecard* pada *RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember*

mempunyai beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Kurangnya informasi yang diperoleh dari pihak rumah sakit dikarenakan ada beberapa informasi yang bersifat dokumen rahasia, sehingga tidak dapat dipublikasikan. Saran dari keterbatasan ini yaitu Pihak rumah sakit sebaiknya menambah dan memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan kinerja pelayanan.
2. Pengukuran kinerja rumah sakit dilaksanakan dengan membandingkan kinerja yang sudah ditargetkan. Saran dari keterbatasan ini yaitu *RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember* dapat menambah ukuran-ukuran dalam perspektif, sehingga hasil evaluasi lebih akurat.

Daftar Pustaka

- Imelda, R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Universitas Kristen Petra.
- Indriantoro, Nur dan Bambang S. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, Robert S dan David Norton. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Modell, Sven (12 Februari 2005), "Performance Measurement Myths in Public Sector". <http://www.srm.com>