

**STUDI KINERJA RUMAH SAKIT KHUSUS GIGI DAN MULUT (RSKGM) KOTA BANDUNG DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**Asarekha Adjane Annisawati, SE.,MBA**  
**D4 Manajemen Bisnis, Politeknik Pos Indonesia**  
[asarekha@poltekpos.ac.id](mailto:asarekha@poltekpos.ac.id)

**Abstrak**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam pengendalian sebuah organisasi baik organisasi bisnis ataupun publik. Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut (RSKGM) Kota Bandung merupakan salah satu dari satuan kinerja instansi pemerintah Daerah (SKPD) yang pada awalnya merupakan lembaga *cost centre* menjadi perpaduan *public service* dan *profit oriented* yang menedepankan *value of money*.

Dalam penilaian kinerja nya selama ini RSKGM hanya berfokus pada pendapatan dan jumlah pasien yang berobat. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja RSKGM apabila pengukuran kinerjanya menggunakan *balanced scorecard*.

Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif . Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang didapat dari hasil kuesioner dan dokumen yang berhubungan. Penentuan sumber data dalam penelitian ini menggunakan metode survey distribusi langsung ( *direct distribution method*) dengan *simple random sampling*. Pengolahan data premier hasil kuesioner yang dijawab oleh responden menggunakan skala *likert*. Sedangkan pengolahan data sekunder menggunakan telaah dokumen Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung jika diukur dengan menggunakan pendekatan 4 perspektif yang ada di *balanced scorecard* dinilai baik.

**Kata Kunci: Kinerja, Rumah Sakit Daerah, Organisasi Publik , *Balanced Scorecard*.**

**Abstract**

performance measurement is one of the important factors in the control of an organization whether business organization or public. Hospital Dental and Mouth Hospital (RSKGM) Bandung is one of the performance units of local government agencies (SKPD) which initially is a cost center institution into a mix of public service and profit oriented that puts value of money.

In the evaluation of its performance during this RSKGM only focus on income and the number of patients who seek treatment. Therefore this study aims to determine how the performance of RSKGM if the performance measurement using balanced scorecard ..

The research method used qualitative descriptive method. The data used in this study are primary and secondary data obtained from the results of questionnaires and related documents. Determination of data source in this research using direct distribution method (direct distribution method) with simple random sampling. The processing of premier data from the questionnaires answered by respondents using Likert scale. While secondary data processing using study documents Dental and Mouth Hospital Bandung.

From the results of research using balanced scorecard concept can be drawn the conclusion that the performance of Dental Hospital and Mouth Bandung City if measured by using the 4 perspective approach in balanced scorecard is considered good.

Keywords: Performance, Regional Hospital, Public Organization, Balanced Scorecard.

**1. PENDAHULUAN**

Pengukuran Kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi suatu organisasi bisnis ataupun organisasi publik. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan organisasi sebagai sebuah refleksi dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya.

Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut sebagai salah satu Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) yang dulu merupakan lembaga yang *cost centre*, kini harus berubah orientasi menjadi perpaduan antara *service public oriented* dan *profit oriented* yang mengedepankan *value for money*.

Perubahan orientasi tersebut secara langsung atau tidak langsung akan berimbas pada pandangan masyarakat tentang organisasi pemerintah atau badan usaha milik pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan jasa dan penyediaan barang-barang kebutuhan publik yang masih memiliki asumsi di pandangan masyarakat belum menunjang kemampuan atau kinerja yang baik

Tuntutan Masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang maksimal dan baik terutama dibagian kesehatan seperti di RSKGM agar sesuai dengan harapan dirasa masih belum maksimal, ini di tandai dengan sarana dan prasarana yang kurang memadai dan kurangnya tenaga profesional. Sumber daya profesional yang kurang di RSKGM ditunjukkan oleh tabel berikut ini:

**Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah SDM di RSKGM**  
**Sumber : PPK-BLUD Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung, 2015**

SDM	Satuan	2013	2014	2015
1. Dokter Gigi Spesialis Bedah Mulut	Orang	1	1	-
2. Dokter Gigi Spesialis Orthodonti	Orang	5	5	5
3. Dokter Gigi Spesialis Konservasi gigi	Orang	-	-	-
4. Dokter Gigi Spesialis Prosthodonti	Orang	1	2	2
5. Dokter Gigi Spesialis Pedodonti	Orang	-	1	1
6. Dokter Gigi Spesialis Periodonti	Orang	-	-	-
7. Dokter Gigi Spesialis Oral Medicine	Orang	-	-	-
8. Dokter Dental Radiologi	Orang	-	-	-
9. Dokter Gigi Umum	Orang	38	38	37
10. Perawat Gigi	Orang	19	20	23
11. Apoteker	Orang	-	-	-
12. Asisten Apoteker	Orang	-	-	2
13. Radiografer	Orang	-	1	1
14. Teknisi Gigi	Orang	-	1	1
15. Rekam Medis	Orang	-	-	1
16. Tenaga Terlatih Rekam Medis	Orang	1	1	1
17. Tenaga Administrasi	Orang	38	38	34
<b>Jumlah</b>	<b>Orang</b>	<b>103</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

Dari tabel di atas terlihat belum semua jenis tenaga yang seharusnya ada di RSKGM dimiliki oleh RSKGM Kota Bandung, diantaranya Dokter gigi Spesialis Bedah Mulut, Dokter Gigi Spesialis Konservasi, apoteker, dan lain-lain. Tenaga ahli tersebut sangat dibutuhkan untuk menunjang pelayanan rumah sakit yang optimal. Selain itu dari sisi administrasi, RSKGM belum memiliki tenaga Akuntansi yang cukup, Sarjana Hukum, dan lain-lain

RSKGM sendiri seperti yang telah dijabarkan sebelumnya merupakan sebuah lembaga yang dulunya berbasakan *cost centre*, kini berubah menjadi *service public oriented* dan *profit oriented* yang mengedepankan *value for money* dan dalam misinya yaitu memberikan pelayanan yang terbaik untuk semua lapisan masyarakat, harus dapat mengimplementasikan misinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran dan target yang ingin dicapai, sehingga mempunyai satu tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi tersebut yang tidak hanya mengedepankan penilaian

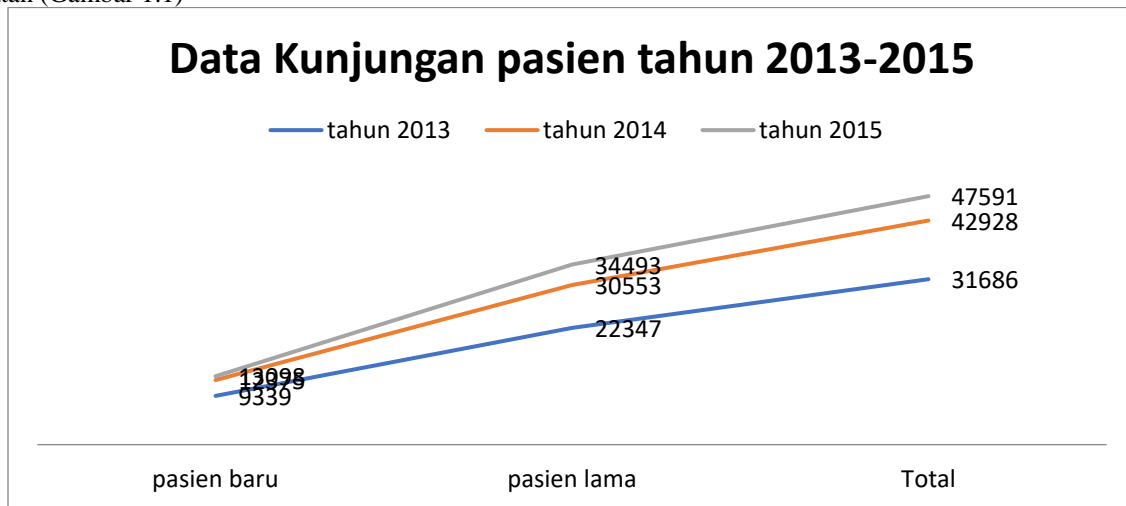
berdasarkan jumlah pasien dan pendapatan rumahsakit. Untuk bisa mewujudkan misi tersebut manajemen rumah sakit umum gigi dan mulut (RSKGM) adalah dengan meningkatkan kinerja rumah sakit, yang dimana kinerjanya sendiri yang dulu hanya berdasarkan pendapatan kini diukur dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* yang memiliki 4 perspektif.

*Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan oleh organisasi bisnis saja tetapi juga oleh organisasi publik. Pengukuran kinerjanya diukur dengan cara memadukan pengukuran finansial dan non finansial, ini sangat cocok digunakan untuk rumah sakit umum gigi dan mulut yang orientasinya memadukan servispublik dan orientasi profit. *Balance scorecard* sendiri dapat membantu rumah sakit umum gigi dan mulut dalam mengatur dan mengontrol keuangan dan kinerja organisasi.

Penggunaan *Balanced scorecard* memberikan manfaat lain yaitu meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, manajemen dapat memfokuskan pada organisasi secara keseluruhan, membawa organisasi ke arah yang sama yaitu melayani kesehatan masyarakat, serta dapat memotivasi karyawan, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan karyawan agar bisa melayani dengan baik.

Pemberian pelayanan yang optimal dan pertanggungjawaban yang baik dari pihak rumah sakit umum gigi dan mulut kepada masyarakat akan mendorong pengambilan keputusan yang baik sehingga menunjang peningkatan kinerja yang optimal dari rumah sakit umum gigi dan mulut.

Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung yang merupakan satu-satunya rumah sakit khusus yang berada dibawah naungan Pemerintah kota Bandung yang dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan pasien lama dan baru serta adanya pertumbuhan pendapatan (Gambar 1.1)



Gambar 1.1 Kunjungan Pasien Baru Lama Tahun 2013-2015 (Sumber : PPK-BLUD Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung)

Berdasarkan gambar diatas, pertumbuhan pasien yang meningkat mengharuskan Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut harus memiliki kinerja yang baik. Oleh karena itu diperlukan adanya pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Maman (2012:3) penelitian deskriptif berusaha menggambarkan suatu gejala sosial, yang dalam penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan atau melukiskan bagaimana kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut di Kota Bandung yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode kualitatif ini memberikan informasi yang mutakhir sehingga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta lebih banyak dapat diterapkan pada berbagai masalah.

Dalam rangka menggambarkan proses pelaksanaan dan menggali informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagaimana telah diformulasikan dalam rumusan masalah, penulis menggunakan jenis data kualitatif untuk kumpulan data non-angka menggunakan kuesioner dan data kuantitatif untuk kumpulan

data yang berupa angka seperti laporan keuangan, jumlah pegawai dan pasien. Serta sumber data yang digunakan berbentuk data premier dan sekunder.

Adapun operational variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah seperti yang ditunjukkan pada table 2.1

**Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi Dan Mulut dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	1.Perspektif <i>customers</i>	- Retensi pelanggan - Akuisisi pelanggan - Profitabilitas pelanggan
	2.Perspektif <i>Financial</i>	- Perbandingan antara realisasi dan estimasi anggaran dan belanja
	3.Perspektif <i>Internal Business Process</i>	- Inovasi - Proses pelayanan - Ketersediaan sistem informasi
	4.Perspektif <i>Employee and Organization Capacity</i>	- kemampuan pegawai - motivasi pengembangan kapasitas

Populasi yang diambil oleh penulis dalam penelitian mengenai persepektif proses bisnis internal dan persepektif *employee and organization* ini adalah jumlah seluruh pegawai di rumah sakit khusus gigi dan mulut Kota Bandung yang berjumlah 108 orang. Kelompok yang dipilih sebagai responden adalah pegawai Rumah Sakit khusus Gigi dan Mulut mencakup dokter gigi umum & spesialis, perawat dan tenaga administrasi.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data premier melalui metode survey serta distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner.

Sedangkan untuk sample penelitian diambil menggunakan rumus slovin adalah 50 pegawai. Teknik pengumpulan datanya adlah dengan melakukan observasi, kuesioner dan studi pustaka. Analisis pengolahan data secara kualitatif dilakukan dengan cara mendiskripsikan jawaban responden dan disajikan dalam data berbentuk table sedangkan analisa data kuantitatif menggunakan data statistic.

Teknik analisa data kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan realibilitas mengenai 4 persepektif *balanced scorecard* yaitu persepektif *Customer, Financial, internal business process* dan *employee and organization*.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Hasil dari penelitian studi kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung menggunakan metode *Balanced Scorecard* dari persepektif customer diketahui retensi pelanggan yang merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan atau pasien lama (Gambar 1.1) meningkat dari tahun ketahun yaitu mengalami kenaikan 36,7% dari tahun 2012 ke tahun 2013 dan 12,89% dari tahun 2013 ke 2014. Sedangkan untuk akuisis pelanggan baru dengan cara membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun adalah jumlah pasien RSKGM tahun 2013 meningkat 32,5% dan 2014 sebanyak 5,8%. Dari segi profitabilitas pelanggan sendiri RSKGM memberikan beberapa produk yang diberikan seperti *orthodonsia, eksodonsia, periodonsia, konservasi* dll berikut adalah rincian pendapatan dari penjualan produk tersebut (Tabel 3.1 )

Tabel 3.1 Pendapatan penjualan Produk RSKGM tahun 2013-2015

UMUM			
	2013	2014	2015
<b>Orthodonsia</b>	Rp 213.980.000	Rp 409.620.000	Rp 494.105.000
<b>Eksodonsia</b>	Rp 84.783.000	Rp 96.916.000	Rp 136.728.000
<b>Periodonsia</b>	Rp 124.948.000	Rp 156.875.000	Rp 221.710.000
<b>Konservasi</b>	Rp 220.006.000	Rp 292.439.000	Rp 403.611.000
<b>Pedodonsia</b>	Rp 59.695.500	Rp 113.597.500	Rp 191.854.000
<b>Bedah Mulut</b>	Rp 52.125.000	Rp 105.000.000	Rp 153.475.000
<b>Prostodonsia</b>	Rp 93.775.000	Rp 117.060.000	Rp 171.551.000
<b>Roentgen</b>	Rp 2.556.000	Rp 6.828.000	Rp 29.937.000
<b>Rekam Medis</b>	Rp 55.544.000	Rp 75.672.000	Rp 277.233.000
<b>Dental Lab</b>	-	-	Rp 3.919.000
<b>Jumlah</b>	Rp 907.412.500	Rp 1.374.007.500	Rp 2.084.123.000

Lanjutan Tabel3.1 Pendapatan Pelayanan Askes dan BPJS Tahun 2013 – 2015

Askes dan BPJS			
	2013	2014	2015
<b>Eksodonsia</b>	Rp 14.327.500	Rp 11.460.000	Rp 44.600.000
<b>Konservasi</b>	Rp 38.397.500	Rp 26.812.500	Rp 67.160.000
<b>Pedodonsia</b>	Rp 4.290.000	Rp 8.737.500	Rp 56.280.000
<b>Bedah Mulut</b>	Rp -	Rp 2.700.000	Rp 18.900.000
<b>Roentgen</b>	Rp -	Rp 954.000	Rp 9.169.000
<b>Rekam Medis</b>	Rp 18.375.000	Rp 41.468.000	Rp 80.256.000
<b>Jumlah</b>	Rp 75.390.000	Rp 92.132.000	Rp 276.365.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp 982.802.500</b>	<b>Rp 1.466.139.500</b>	<b>Rp 2.360.488.000</b>

Berdasarkan table 3.1 diatas pendapatan RSKGM meningkat dari tahun ke tahun karena penambahan jumlah pasien baru dan kembalinya pasien lama untuk berobat. Pada tahun 2014 mulai di berlakukannya BPJS di RSKGM dan pendapatan pelayanan dari sector jaminan pun meningkat dari tahun ketahun.

Perspektif kedua adalah perspektif financial. Dalam perspektif keuangan ini analisis yang dilakukan adalah dengan membandingkan hasil yang dicapai dari satu periode dibandingkan dengan periode sebelumnya sehingga dapat diketahui kecenderungan yang terjadi. Akan tetapi, karena RSKGM kota Bandung merupakan SKPD yang berada pada sector public penilaian anggaran dilihat dari anggaran pemerintah daerah dan realisasinya.

**Tabel 3.2**

Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerahrumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut  
Kota Bandung Tahun 2013-2015

No Urut	Uraian	Anggaran 2015	Realisasi 2015	(%)	Anggaran 2014	Realisasi 2014
1	<b>PENDAPATAN</b>	Rp. 1.452.000.000	Rp. 2.360.488.000	162,57	Rp. 1.000.000.000	Rp. 1.466.139.259
1.1	<b>Pendapatan Asli Daerah</b>	Rp. 1.452.000.000	Rp. 2.360.488.001	162,57	Rp. 1.000.000.001	Rp. 1.466.139.260
1.1.2	pendapatan retribusi Daerah	Rp. 1.452.000.000,	Rp. 2.360.488.002	162,57	Rp. 1.000.000.002	Rp. 1.466.139.261
2	<b>BELANJA</b>	Rp. 7.174.487.192,70	Rp. 6.994.626.956	97,49%	Rp. 7.652.946.703	Rp. 7.437.279.479
2.1	<b>Belanja Operasi</b>		Rp. 6.751.093.256		Rp. 7.150.746.703	Rp. 6.941.681.979
2.1.1	Belanja pegawai		Rp. 5.520.756.135		Rp. 5.819.015.203	Rp. 5.692.002.729
2.1.2	Belanja Barang		Rp. 1.230.337.121		Rp. 1.331.731.500	Rp. 1.249.679.250
2.2	<b>BELANJA MODAL</b>		Rp.243.533.700		Rp. 502.200.00	Rp. 495.597.500
2.2.2	Belanja peralatan dan mesin		Rp.243.533.700		Rp. 502.200.00	Rp. 495.597.500
2.2.3	Belanja bangunan dan gedung				0	0
	<b>SURPLUS/ DEFISIT</b>	(Rp. 5.722.487.192)	(Rp. 4.634.138.956)		(Rp. 6.652.946.703)	(Rp. 5.971.140.220)
	SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN (SILPA)	(Rp. 5.722.487.192)	(Rp. 4.634.138.956)		(Rp. 6.652.946.703)	(Rp. 5.971.140.220)

Lanjutan Tabel5.3Laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah

No Urut	Uraian	Anggaran 2014	Realisasi 2014	(%)	Anggaran 2013
1	<b>PENDAPATAN</b>	Rp. 1.000.000.000	Rp. 1.466.139.259	146,61	Rp.1.865.000.100
1.1	<b>Pendapatan Asli Daerah</b>	Rp. 1.000.000.001	Rp. 1.466.139.260	146,61	Rp.1.865.000.101
1.1.2	pendapatan retribusi Daerah	Rp. 1.000.000.002	Rp. 1.466.139.261	146,61	Rp.1.865.000.102
2	<b>BELANJA</b>	Rp. 7.652.946.703	Rp. 7.437.279.479	97,18	Rp. 13.675.711.270
2.1	<b>Belanja Operasi</b>	Rp. 7.150.746.703	Rp. 6.941.681.979	97,08	Rp. 12.964.120.770
2.1.1	Belanja pegawai	Rp. 5.819.015.203	Rp. 5.692.002.729	97,82	Rp. 10.742.416.820
2.1.2	Belanja Barang	Rp. 1.331.731.500	Rp. 1.249.679.250	93,84	Rp. 2.221.703.950
2.2	<b>BELANJA MODAL</b>	Rp. 502.200.00	Rp. 495.597.500	98,69	Rp. 711.590.500
2.2.2	Belanja peralatan dan mesin	Rp. 502.200.00	Rp. 495.597.500	98,69	Rp. 613.219.500
2.2.3	Belanja bangunan dan gedung	0	0		Rp. 98.371.000

	<b>SURPLUS/ DEFISIT</b>	(Rp. 6.652.946.703)	(Rp. 5.971.140.220)	89,75	(Rp.11.810.711.170)
	SISA LEBIH PEMBIAYAAN ANGGARAN (SILPA)	(Rp. 6.652.946.703)	(Rp. 5.971.140.220)	89,75	(Rp.11.810.711.170)

Sumber: laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah RSKGM (data diolah)

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial* (Mardiasmo, 2010:61), berdasarkan tabel diatas bisa dilihat bahwa pada tahun 2014 anggaran pendapatan yang diperkirakan sebesar Rp. 1.000.000.000 naik menjadi Rp.1.466.139.259 , lalu pada tahun 2015 anggaran pendapatan yang diestimasi sebesar Rp. 1.452.000.000 juga meningkat menjadi Rp. 2.360.488.000 atau naik 162,57% dari yang diperkirakan, jika dilihat dari jumlah anggaran belanja tahun 2014 sebesar Rp. 7.652.946.703 dan dilihat saat realisasinya sebesar Rp. 7.437.279.479 ini bisa dirartikan bahwa RSKGM cukup efisien dalam pelaksanaan anggarannya, dari data tersebut bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja RSKGM dilihat dalam perspektif *financial* baik, karena dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi dalam pelaksanaan anggaran .

Perspektif ketiga adalah Proses bisnis internal. Dalam penelitian ini tolak ukurnya adalah inovasi dan pelayanan untuk mengidentifikasi pengaruh terbesar dalam kepuasan pelanggan terhadap tujuan pendapatan organisasi. RSKGM yang merupakan organisasi pemerintah dalam pemberian jasa dibidang kesehatan mempunyai strategi utama yaitu memberi pelayanan yang berkualitas, memuaskan serta inovatif kepada pasien. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner ditemukan bahwa proses bisnis internal organisasi berkualitas dan memuaskan pelanggan karena berada dalam interval 1361-1680 yaitu 1588 dan tidak adanya keluhan yang berarti dari konsumen mengenai pelayanan di RSKGM.

Perspektif terakhir adalah perspektif *employee and organization*. Berdasarkan penyebaran kuesioner adalah dalam interval 1191 sampai 1470 atau kepuasan karyawan adalah 1339 yang dimana dapat diketahui bahwa tingkat pembelajaran berupa pengembangan kemampuan karyawan yang diberikan atau diusahakan oleh RSKGM sudah baik, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya juga dinilai cukup tepat ,mutu serta uraian tugas yang jelas serta adanya *reward* dan *punishment* yang menjaga agar karyawan lebih termotivasi dalam mewujudkan kinerja yang berkualitas yang diharapkan oleh pasien dan juga oleh organisasi dinilai tepat .

Berdasarkan hasil tersebut, maka diharapkan kinerja karyawan dapat selalu dipertahankan dan dapat ditingkatkan lebih baik kedepannya agar selalu dapat melayani pelanggan (masyarakat) dengan lebih baik lagi.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan oleh penulis dan pembahasan tentang kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* (BSC) di Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut (RSKGM) Kota Bandung, maka penulis mengambil simpulan sebagai berikut :

1. Kinerja RSKGM Kota Bandung bila dilihat dari perspektif *customer* (pelanggan) sudah baik ini dilihat dari tingkat kepuasan pasien yang dilihat dari dari jumlah tingkat retensi pasien lama, akuisisi pasien baru juga dengan profitabilitas pelanggan yang didapatkan dari produk yang diberikan oleh RSKGM.
2. Kinerja RSKGM Dilihat dari perspektif *financial* (keuangan) juga baik. RSKGM yang masih dibawah naungan pemerintah kota Bandung, pendapatan dan belanjanya masih disetor kepada pemerintah kota,jika harus dilihat dari segi keuangannya kinerja RSKGM bisa dinilai dengan berdasarkan pencapaian target anggaran dan efisiensi dalam pelaksanaan anggraan. Realisasi anggaran pendapatan dan belanja di RSKGM, setiap tahun realisasi anggaran pendapatannya lebih daripada anggaran yang diestimasi dan jumlah anggaran belanja yang diestimasi, yang bisa diartikan bahwa RSKGM sendiri cukup efisien dalam pelaksanaan anggarannya .
3. Kinerja RSKGM dari proses bisnis internal juga sudah baik, karena indeks kuesioner yang dicapai sebesar 1588 point atau berada dalam interval 1041-1360 yaitu setuju dimana proses bisnis internal merupakan proses untuk meningkatkan tenaga kerja dan produk yang dihasilkan, dengan tolak ukur yaitu pengembangan produk, ketersediaan informasi, peralatan dan sarana prasarana, dan kecepatan waktu pelayanan..
4. Kinerja RSKGM dari perspektif *employee and organization* juga baik, ini hasil ini diperoleh karena karyawan setuju dangan adanya usaha pengembangan kapasitas di RSKGM dengan indeks yang dicapai sebesar 1338 point atau berada dalam interval 910-1190.

**Tabel 4.1 Rangkuman hasil Pengukuran Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* Rumah Sakit Khusus gigi dan Mulut Kota Bandung**

<i>Balanced Scorecard</i>	Standar	Realisasi
perspektif <i>customer</i>	• Retensi pelanggan lama tetap	• Retensi Pasien lama menurun menjadi 3900 orang
	• Akuisisi Pelanggan baru $\geq$ 9399 orang	• Pasien (pelanggan baru) berjumlah 3759 orang
	• profitabilitas pelanggan, pendapatan dari produk yang diberikan $\geq$ Rp 982.802.500	• Rp. 2.360.488.000
perspektif <i>financial</i>	• anggaran dan realisasi anggaran pendapatan dan belanja	• target anggaran tercapai dan efisiensi dalam pelaksanaan anggaran
perspektif <i>internal bussines process (indeks peningkatan tenaga kerja dan produk)</i>	• Min. Indeks dapat dikategorikan cukup setuju dan merasakan pengaruh berada dalam interval 1041- 1360.	• indeks 1588 atau dikategorikan setuju, dan merasakan pengaruh dari perspektif bisnis internal
Perspektif <i>employee and organization (indeks kepuasan karyawan )</i>	• Min. Indeks dapat dikategorikan cukup setuju/ cukup puas atas usaha pengembangan kapasitas karyawan di RSGM dalam interval 910-1190	• indeks 1339 atau dikategorikan setuju/ puas atas usaha RSKGM dalam usaha pengembangan kapasitas RSKGM

## 5. Referensi

- Anthony, Atkinson, et al. (1995). *Managemen Accounting( International Edition)*. New Jersey. England Cliffs : Prantice-Hall International Inc.
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. (2001). *Management Control syste (Tenth edition)*, New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Badudu J, Zain, Moh.(2001). Kamus Besar Bahasa Indonesia .Jakarta : Pustaka Sinar Harapan.
- Boyd and Reuning. (1998). Kinerja Perusahaan Diukur Dengan Balanced Scorecard. ([www.balancedscorecard.com](http://www.balancedscorecard.com)). (3 januari 2012).
- Chow, et, al. (1998). *Applying Balanced Scorecard to Small Companies*. International Federation of Accountant ( IFAC).
- Don R Hansen, Maryanne M Mowen.(2013).*Management Accounting*, Ohio: Southwestern Publishing.
- Garrison dan Norren. (2000). Akuntansi Manajerial. (diterjemahkan oleh : A.Totok Budisantoso). Jakarta : Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. (2012). Sistem Manajemen Kinerja terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Sig Sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintahan. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, J., Ivancevich, J., M., Donnelly. (2006). Organisasi : Perilaku Struktur. Jakarta : Erlangga
- Simamora Henry. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : STIE YKPN.



- Imelda, R.H.N. (2004). Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik: Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 6 No.2. November. FEUK Petra.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mardiasmo, Prof., Dr., MBA., Ak. (2010). Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta: Penerbit Andi Yogyakarta.
- Mulyadi. (2007). Akuntansi Manajemen: konsep, manfaat dan rekayasa. Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Moleong, Lexi J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nazir Moh, Ph.D. 2003. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- PPLK-BLUD : Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut.
- Sugiyono, Dr. (2012). Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Penerbit CV ALFABETA.
- Suhendra, Maman. (2012). Evaluasi atas penerapan Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. ([www.balancedscorecard.com](http://www.balancedscorecard.com)). (3 januari 2012)
- Sumarni, Murti dan John Soeprihantono. (1998). Pengantar Bisnis. Yogyakarta: Liberty.
- Sedarmayanti, Dr., Dra., M.Pd. (2004). Good Governance (edisi kedua). Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Wheelen and Hunger. (2010). Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard. ([www.Balancedscorecard.com](http://www.Balancedscorecard.com)).
- Yuwono, Sony. (2012). Petunjuk praktis penyusunan *Balanced Scorecard* : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.