

ABSTRAK

Rumah Sakit X adalah salah satu rumah sakit swasta yang terletak di tengah kota Surabaya. Saat ini banyak bermunculan rumah sakit-rumah sakit swasta baru sehingga membuat tingkat persaingan antar rumah sakit semakin ketat. Hal ini menyebabkan Rumah Sakit X harus memikirkan strategi yang tepat dan memiliki keunggulan bersaing dalam menjalankan jasa pelayanannya. Untuk itu rumah sakit X perlu menggali seluruh kemampuan yang ada serta sumber daya yang dipunyai agar dapat bertahan dan berkembang. Oleh karena itu Rumah Sakit X perlu melakukan pengukuran terhadap kinerja rumah sakit yang mencakup keseluruhan aspek yang ada di rumah sakit. Karena selama ini penilaian kinerja yang telah dilakukan di Rumah Sakit X tidak secara keseluruhan berdasarkan berbagai macam aspek yang ada di rumah sakit, dan belum dihubungkan dengan penerapan strategi yang telah dilaksanakan, sehingga penilaian kinerja ini belum cukup untuk memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi kinerja rumah sakit.

Metode *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang memiliki 4 sudut pandang dalam pengukurannya yaitu *Financial Perspective*, *Customer Perspective*, *Internal Business Process Perspective*, dan *Learning and Growth Perspective*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan visi, misi dan strategi perusahaan sehingga penjabaran visi, misi dan strategi yang jelas sangat penting agar kriteria pengukuran kinerja yang disusun sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan. Strategi dirumuskan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*.

Selanjutnya menentukan tolok ukur dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Tolok ukur yang digunakan oleh Rumah Sakit X pada *financial perspective* yaitu *Sales Growth Ratio*, *Current Ratio*, *Economizing Ratio*, *Total Assets Turn Over*, *Profit Margin on Sales* dan *Return on Equity*. Pada *customer perspective* yaitu *Number of New Customer*, *Complain Rate*, dan *Customer Loyalty*. Pada *internal business process perspective* yaitu *Customer per Labour Hour*, *Bed Turn Over*, *Bed Occupancy Rate*, *Gross Death Rate*, dan *Average Length of Stay*. Pada *learning and growth perspective* yaitu *Employee Turnover*, *Employee Training*, *Absenteeism* dan Tanggapan terhadap Saran Karyawan. Dari masing-masing tolok ukur tersebut ditentukan target dan *performance drivernya*. Penetapan target akan mempengaruhi kriteria penilaian dalam *scorecard* yang akan dibuat. Selain itu juga tolok ukur tersebut akan diberi bobot kepentingan yang ditentukan dengan menggunakan *Pair Comparison* dari metode *Analytical Hierarchy Process* sebesar 0,19 untuk *financial perspective*, 0,32 untuk *customer perspective*, 0,36 untuk *internal business process perspective* dan 0,13 untuk *learning and growth perspective*.

Dari hasil penelitian diperoleh hasil kinerja Rumah Sakit X secara keseluruhan pada tahun 2002 adalah 2,56 (baik) dengan skala penilaian dari 1 sampai dengan 3 dan kinerja pada tiap perspektif adalah 1,72 (cukup baik) untuk *Financial Perspective*, 2,84 (baik) untuk *Customer Perspective*, 2,84 (baik) untuk *Internal Business Process Perspective*, dan 2,33 (cukup baik) untuk *Learning and Growth Perspective*. Sedangkan pada tahun 2003, kinerja rumah sakit secara keseluruhan adalah 2,36 (baik) dengan kinerja pada tiap perspektif adalah 2,15 (cukup baik) untuk *Financial Perspective*, 2,46 (baik) untuk *Customer Perspective*, 2,39 (baik) untuk *Internal Business Process Perspective*, dan 2,31 (cukup baik) untuk *Learning and Growth Perspective*.

Dari hasil pengukuran tersebut ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang kinerjanya mengalami penurunan yaitu *Economizing Ratio*, *Customer Loyalty*, *Bed Turn Over*, dan *Bed Occupancy Rate*, dan terhadap tolok ukur yang kinerjanya tidak mengalami peningkatan yaitu *Customer per Labour Hour*, *Absenteeism* dan *Employee Training*, serta terhadap tolok ukur yang mengalami peningkatan tetapi belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu *Return on Equity* dan *Total Assets Turn Over*. Dengan menggunakan matriks *House Of Quality* pada metode *Quality Function Deployment* dapat diperoleh inisiatif perbaikan yang berpengaruh pada perbaikan tolok ukur tersebut, yang kemudian dibuat matriks divisi untuk diketahui divisi atau bagian perusahaan yang paling berhubungan bagi terlaksananya inisiatif perbaikan, yaitu *Nursing*.