

ANALISIS KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*

Nadya Isra Miranti¹, Nur Aini², Ismail Efendy³, Irma Valentina Manurung⁴

^{1,2,3}Institut Kesehatan Helvetia

⁴Universitas Haji Sumatera Utara

*Email korespondensi: nadyaisra26@gmail.com

ABSTRACT

Hospitals are a public sector which functions as a service center. So it is necessary to assess performance from shared points of view in improving and optimizing the services provided. The Medan Haji General Hospital is one of the public sectors that has been designated as a BLUD so it needs to pay more attention to the performance of the hospital itself. This research was conducted using the operational research method using a cross sectional study with qualitative and quantitative data analysis using a single case study. The data used in this research is primary data through questionnaires aimed at patients and hospital employees and secondary data through observation and document review. Performance measurement using the balanced scorecard method includes four perspectives, namely finance, customers, internal business processes, growth and learning. The results of the research show that performance achievements using the balanced scorecard model approach are: 1) The financial perspective is found in two indicators whose average achievement results are not in accordance with standard hospital standards, namely receivables turnover above 50-70 days, activity ratios are not effective because the target below 100%. 2) Customer perspective that customer satisfaction is good with an average score of 4.23. 3) from the internal business process perspective, there are two variables whose average results are below the hospital's ideal standards, namely average length of stay and turn over interval, while the bed turnover rate is 40-50 times above the hospital standard and the gross death rate is > 45/ 1000 patients out and a net death rate >25/1000 is ideal; 4) the growth and learning perspective of employee productivity increases every year and employee satisfaction is good with an average score of 4.11. In 2020-2023 there will be an increase and has met the criteria from these 4 perspectives.

Keywords: Measurement of the performance; The balance scorecard indicator

ABSTRAK

Rumah sakit merupakan sebuah sektor publik dimana memiliki fungsi sebagai pusat pelayanan. Sehingga diperlukan penilaian kinerja dari berbagai sudut pandang dalam meningkatkan dan mengoptimalkan pelayanan yang diberikan. Rumah sakit umum haji medan merupakan salah satu sektor publik yang sudah ditetapkan sebagai BLUD sehingga perlu memperhatikan lebih terhadap kinerja rumah sakit itu sendiri. Penelitian ini dilakukan dengan metode *operational research* secara studi *cross sectional* dengan analisis data kualitatif dan kuantitatif menggunakan *single case study*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui kuesioner yang ditujukan pada pasien dan karyawan rumah sakit dan data sekunder melalui observasi dan telaah dokumen. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian kinerja dengan pendekatan model *balance scorecard* adalah : 1) perspektif keuangan terdapat pada dua indikator yang hasil pencapaian rata-ratanya tidak sesuai dengan standar baku rumah sakit yakni perputaran piutang di atas 50-70 hari, rasio aktivitas tidak efektif karena target dibawah 100%. 2) perspektif pelanggan bahwa kepuasan pelanggan baik dengan skor rata-rata 4,23. 3) perspektif proses bisnis internal terdapat dua variable yang hasil

capaian rata-ratanya di bawah standar ideal rumah sakit yakni *average length of stay* dan *turn over interval* sedangkan *bed turnover rate* berada diatas standar rumah sakit 40-50 kali serta *gross death rate* > 45/1000 penderita keluar dan *net death rate* >25/1000 ideal; 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran produktivitas karyawan meningkat, setiap tahunnya serta kepuasan karyawan baik dengan skor rata-rata 4,11. Tahun 2020-2023 mengalami kenaikan dan sudah memenuhi kriteria dari 4 perspektif tersebut.

Kata Kunci: Kinerja Rumah Sakit; Indikator *Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan lembaga pelayanan yang lebih menekankan pada aspek pelayanan kepada masyarakat (public/service oriented). Organisasi rumah sakit adalah organisasi yang khas dan sangat lengkap, karena banyak permasalahan yang sangat sulit dimana rumah sakit merupakan suatu organisasi padat karya dengan background pendidikan yang berbeda-beda, berbagai macam peralatan, dan yang dihadapipun adalah orang-orang yang berbeda dan kondisi yang yang labil, karena konsumennya adalah orang sakit dan keluarganya (Hawa, 2016).

Menurut UUD 1945 pasal 28H ayat (1) setiap individu berhak mendapatkan layanan kesehatan. Oleh karena itu, pelayanan medis yang adil dan bermutu dengan mengutamakan kepuasan pasien merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit. Tentunya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, rumah sakit memerlukan sumber daya keuangan, tenaga profesional yang berkualitas, dan peralatan yang memadai (Safitri, et al 2022).

Dalam mengoperasikan rutinitasnya, rumah sakit harus mampu memberikan layanan kesehatan yang berkualitas standar dengan biaya yang murah sehingga akan berujung pada kepuasan pelanggan serta berupaya menganalisa dan memanfaatkan semua peluang dan memaksimalkan kekuatan yang dimiliki agar mampu bersaing. Layanan yang kualitas, tidak bermakna cukup dengan adanya tenaga profesional

saja bahkan mesti didukung oleh peralatan yang komplit dengan bangunan yang representatif serta suasana ruangan yang nyaman dan menyenangkan pelanggan (Maria, et al 2023).

Apabila unit lembaga ingin bertahan pada pasar umum yang tingkat persaingannya sangat kompetitif, unit lembaga tersebut harus membuat sistem pengendalian pengelolaan yang baik, sehingga unit lembaga dapat mewujudkan strategi perencanaan yang maksimal untuk kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan strategi harus dibuat berdasarkan visi dan misi unit organisasi. Visi dan misi yang telah ditentukan kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan strategis. Sasaran utama adalah tujuan yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang. Perencanaan strategi dikatakan baik jika unit organisasi tersebut mampu mencapai apa yang telah direncanakan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Kosasih & Suprpti, 2020).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) adalah balai layanan umum pemerintah daerah yang bergerak dibidang sektor umum yang melayani jasa kesehatan. Dalam operasionalnya rumah sakit umum daerah bersifat global dan murah yang mengutamakan layanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. RSUD sebagai salah satu balai layanan umum pemerintah daerah yang bisa memberikan pertanggung jawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat pengguna jasa (Ainnisya & Susilowati, 2018).

Persyaratan, pengelolaan, hingga pelaporan BLUD diatur oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Pengelolaan BLUD seperti perencanaan, penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengelolaan belanja, pengelolaan barang, penentuan tarif layanan, piutang, utang, kerjasama, investasi, sisa lebih anggaran dan defisit anggaran serta penyelesaian kerugian diberikan fleksibilitas (Permendagri, 2018).

Berdasarkan indeks kepuasan masyarakat tahun 2022 dikategorikan baik dengan persentase 85,02%. Jika ditinjau dari tingkat keberhasilan layanan di rumah sakit yaitu persentase pemakaian sarana, mutu, dan persentase efisiensi pelayanan, belum sesuai dengan harapan masyarakat. Menurut rumusan penggunaan tempat tidur atau dengan nama lain Bed Occupancy Rate (BOR) di rumah sakit Sumatera Utara masih jauh dari target yang diharapkan dengan nilai ideal 60-80% (RSU Haji Medan, 2022).

Pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2022 juga didapatkan peningkatan kunjungan pasien pada Rumah Sakit Umum Haji Medan dari tahun 2020, 2021 dan 2022 baik dari rawat inap maupun rawat jalan namun hal ini sering menyebabkan adanya penumpukan pasien terutama pasien rawat inap. Pasien seringkali mengalami keterlambatan masuk ruang rawat inap dan harus menunggu di ruangan IGD untuk beberapa jam bahkan tak jarang harus menginap di IGD untuk menunggu adanya ruangan kosong. Hal ini tentu saja berdampak pada kepuasan pasien terhadap layanan rumah sakit.

Pelayanan di bagian rawat jalan juga terlihat beberapa kendala seperti menumpuknya pasien di beberapa poliklinik dikarenakan beberapa dokter

yang datang belum mengikuti jadwal yang ada. Hal ini dikarenakan beberapa faktor salah satunya dokter harus melakukan operasi terlebih dahulu. Namun hal ini berdampak terhadap pelayanan terhadap pasien di poliklinik sehingga jam pelayanan bisa saja lewat dari jam yang seharusnya yang disebabkan harus menunggu lama untuk bisa mendapat layanan banyak pasien yang komplain.

Info terkait kinerja diatas sangat penting bagi pengelola Rumah Sakit Umum Haji Medan. Dengan mengetahui informasi tersebut maka pihak manajemen Rumah Sakit Umum Haji Medan dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sehingga pimpinan dapat memperbaiki kinerjanya di periode-periode berikutnya. Kadang kala, info mengenai hasil kerja dari hasil yang memiliki indikasi dengan kualitas layanan kesehatan, dan kinerja keuangan saja tidak cukup karena kinerja sektor umum bersifat banyak dimensi sehingga tidak ada satu indikator yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif.

Menurut Mardiasmo (2018) sistem pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik merupakan serangkaian sistem yang memiliki tujuan untuk membantu manajemen publik mengambil keputusan strategis melalui informasi keuangan dan informasi non-keuangan. Menetapkan reward dan punishment dapat dilakukan dengan cara pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik sebagai alat pengendalian organisasi tersebut.

Dasar dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai wujud pertanggungjawaban organisasi pemerintahan serta agar alokasi sumber daya tepat sasaran. Tolak ukur kinerja organisasi sektor publik berkaitan dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Tidak ada satu

indikator yang bisa digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif untuk kinerja sektor publik yang bersifat multidimensional (Anshori, 2018).

Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat intangible output, maka ukuran financial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Pengukuran melalui keuangan saja dapat menimbulkan hasil yang kurang sesuai disebabkan hanya memperlihatkan kinerja jangka pendek dengan tidak mempertimbangkan keperluan jangka panjang. Maka selain hal tersebut perlu diperhatikan aspek non financial (Kurniasari & Memarista, 2017).

Membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja dengan ukuran kinerja yang dimaksud. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan ekonomis, penghematan dan tepat sasaran organisasi sektor publik (Nur, 2016).

Salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu perspektif finansia, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif studi dan perkembangan yang menghasilkan suatu rumusan kerja bagi pihak pengelola untuk mengartikan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif guna menjelaskan penampilan suatu organisasi merupakan konsep balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan (2012).

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 nonprofit).

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.

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja manajemennya, seperti Puspita Sarin meneliti tentang penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya. Penelitian tersebut memberikan hasil Rumah Sakit Islam Surabaya memungkinkan untuk menerapkan balanced scorecard, karena dengan balanced scorecard dapat digunakan sebagai alat penterjemah strategi dan pengukuran kinerja yang ditinjau dari perspektif keuangan dan non keuangan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan balanced scorecard.

Penelitian Suryani & Retnani (2016) tentang implementasi balanced scorecard dalam pengukuran kinerja manajemen rumah sakit, memberikan hasil bahwa rumah sakit dr. R Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dapat menggunakan balanced scorecard sebagai acuan dalam pengukuran kinerja manajemen. Penilaian kinerja manajemen rumah sakit pada perspektif keuangan dinilai kurang efisien pada pencapaian efisiensi belanja, sedangkan pada perspektif pelanggan, perspektif

proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan telah dianggap baik.

Berdasarkan survei pendahuluan peneliti, ditemukan adanya penurunan kunjungan pasien di rumah sakit hal ini yang diduga karna adanya kegiatan pembangunan rumah sakit. Peneliti juga menemukan keluhan pasien berupa jarak antar fasilitas yang jauh misalnya poli dan ruang pemeriksaan penunjang seperti laboratorium dan radiologi. Sebelumnya rumah sakit haji mengukur kinerja hanya menggunakan perspektif kepuasan pelanggan dengan menggunakan link kepuasan, dimana sebagai sektor publik untuk menilai suatu kinerja perusahaan tidak cukup menggunakan perspektif kepuasan pelanggan saja. Sehingga peneliti berharap penelitian ini memberikan gambaran bagaimana menganalisis kinerja Rumah Sakit Umum Haji Medan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* bila dilihat dari

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimasa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan metode *operational research* secara studi *cross sectional* dengan analisis data kualitatif dan kuantitatif menggunakan *single case study*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui kuesioner yang ditujukan pada pasien dan karyawan rumah sakit dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang, laki-laki 61 orang dan perempuan 39 orang. Data sekunder melalui observasi dan telaah dokumen serta pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Distribusi Jawaban Responden Motivasi

No	DAFTAR PERNYATAAN	STS	TS	CS	S	SS	Rata-Rata	TCR
B. MOTIVASI								
1	Rumah Sakit ini memberikan remunerasi/tunjangan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme	0	10	20	32	8	3.54	70.80
2	Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan	0	0	10	52	8	3.97	79.40
3	Sistem absensi berjalan dengan baik	0	0	2	46	22	4.29	85.80
4	Ruangan kerja nyaman dan memadai	0	0	2	48	20	4.26	85.20
5	Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja	0	0	12	49	9	3.96	79.20
6	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik kepada bawahan	0	0	7	3	10	4.04	80.80
7	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja	0	0	3	26	41	4.54	90.80
8	Rumah Sakit ini memberikan penghargaan bagi pegawai yang	0	0	3	45	22	4.27	85.40

berprestasi								
9	Komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian terjalin dengan baik	0	0	4	1	25	4.30	86.00
10	Rumah Sakit ini memberikan teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan	0	0	5	41	24	4.27	85.40
11	Hubungan sosial sesama rekan kerja terjalin dengan baik	0	0	3	6	41	4.54	90.80
12	Kerjasama dalam tim maupun antar bagian di Rumah Sakit dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik	0	0	5	41	24	4.27	85.40
Nilai Rata Rata Motivasi							4.18	83.75

Dari tabel tersebut, terdapat 12 (dua belas) item pernyataan yang variabel motivasi berada di atas rata-rata, nilai tertinggi pada pertanyaan yaitu keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja serta hubungan sosial sesama

rekan kerja terjalin dengan baik dengan nilai rata-rata 4.54, sedangkan nilai terendah adalah Rumah Sakit ini memberikan renumerasi/tunjangan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme sebesar 3.54.

Tabel 2. Nilai Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

	Variable Pernyataan	
	Kemampuan	B. Motivasi
		4.29
	4.32	4.2
Nilai <i>Mean</i> Variabel	4.05	4.3
		85.8
	86.4	84
Nilai % TCR Variabel	81	86
Nilai <i>Mean</i> Keseluruhan	4.23	
Nilai TCR Keseluruhan		84.6

Berdasarkan pada penelitian masing-masing variabel perspektif kepuasan karyawan tersebut, total nilai secara keseluruhan perspektif karyawan sebesar 4,23. Nilai tersebut masuk dalam kategori baik karena nilai TCRnya 84.6 %. Namun belum mencapai indikator keberhasilan dari Rumah Sakit Haji Medan yaitu diatas 90%.

Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan pada rumah sakit sebagai institusi pelayanan

publik diukur berdasarkan prinsip *value for money* yaitu menggunakan rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas (Mahmudi,2015). Rasio ekonomis menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan (Effendy et al., 2020).

Rasio keuangan rumah sakit umum haji medan yang sudah ekonomis menunjukkan bahwa rumah sakit mampu

mengelola pengeluarannya dengan hemat dan cermat sehingga tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Pengukuran rasio efisiensi menggambarkan tingkat kemandirian rumah sakit yang merupakan kemampuan untuk membiayai seluruh pengeluarannya dari pendapatan fungsional yang didapatkan dari jasa pelayanannya (Candrasari et al., 2018). Rasio efektivitas rumah sakit umum haji medan termasuk cukup efektif, walaupun begitu, target keuangan yang harus dipenuhi tentu saja mencapai tingkat efektif (>100%).

Pengeluaran rumah sakit umum haji medan tidak melebihi anggaran yang ditetapkan (rasio keuangan ekonomis). Walaupun sudah menunjukkan pengeluaran yang makin lama makin hemat (rasio ekonomis menurun), namun, pengeluaran tersebut belum bisa tertutupi oleh pendapatan fungsionalnya (rasio efisiensi tidak efisien). Anggaran pengeluaran rumah sakit ditetapkan lebih besar dari anggaran pendapatan dari jasa layanannya. Anggaran pengeluaran tentu dibuat berdasarkan kebutuhan biaya yang harus untuk operasionalnya yang pembiayaannya dapat berasal dari APBN dan pendapatan rumah sakit dari jasa pelayanannya (fungsional). Pendapatan tersebut menurut informan ditargetkan berdasarkan proyeksi pendapatan tahun sebelumnya. Hal itulah yang menyebabkan perhitungan rasio efisiensi yang tidak efisien karena pengeluaran rumah sakit sebagiannya berasal dari APBN.

Kinerja Perspektif Pelanggan

Pada penelitian ini, kinerja perspektif pelanggan dinilai dari kepuasan masyarakat, penanganan pengaduan/komplain, serta pertumbuhan kunjungan pasien rawat jalan, rawat darurat, dan rawat inap. Hasil survei kepuasan masyarakat di rumah sakit umum haji medan tahun 2023 adalah sangat baik (87%), artinya pelayanannya secara umum sudah sesuai dengan harapan pasien. Hasilnya lebih tinggi daripada survei yang diadakan pada tahun 2022. Yang menjadi

permasalahan pada kedua survei tersebut adalah dalam hal kecepatan pelayanan pada pasien (waktu tunggu pemeriksaan dokter dan waktu tunggu pelayanan penunjang).

Pengukuran kinerja pada indikator penanganan komplain di rumah sakit umum haji medan sangat baik (100%) artinya semua komplain tertulis dapat ditangani. Penanganan komplain yang baik dapat memperbaiki nilai rumah sakit meningkatkan kepuasan pasien serta memberikan informasi dan kesempatan bagi rumah sakit untuk memperbaiki layanannya (Musu et al., 2020). Penanganan komplain yang sangat baik dapat dihubungkan dengan tingkat kepuasan pasien yang sudah sangat baik pula. Namun, hal yang masih perlu diperhatikan yaitu masalah dokumentasi. Peningkatan jumlah kunjungan pasien harus dilakukan melalui perancangan strategi yang baik.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif proses bisnis internal dapat dinilai dengan angka keterpakaian tempat tidur (BOR), rata-rata lama hari perawatan (ALOS), frekuensi pemakaian tempat tidur (BTO), dan *turn over interval* (TOI) yang menggambarkan efisiensi dan mutu pelayanan rawat inap (Kemenkes, 2014).

Nilai BOR yang masih di bawah standar di rumah sakit umum haji medan berarti pemanfaatan tempat tidur masih rendah. Berdasarkan keterangan yang dapat diambil dari informan penyebab belum tercapainya angka BOR di rumah sakit umum haji medan adalah menurunnya kunjungan rawat inap karena kurangnya promosi, persaingan dengan rumah sakit lainnya, atau bisa jadi karena faktor pelanggan, yaitu menurunnya kunjungan pasien rawat inap. Namun, sesuai dengan pendapat informan, tentu saja diperlukan analisis lebih lanjut untuk dapat mengetahui penyebab rendahnya BOR.

Berdasarkan penelitian oleh Rosita dan Tanastasya, faktor-faktor yang perlu dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab rendahnya BOR adalah faktor internal rumah sakit yaitu budaya, sistem nilai, kepemimpinan, sistem manajemen, sistem informasi, sarana prasarana, sumber daya manusia, pemasaran, citra, dan lain-lain dan faktor eksternal rumah sakit yaitu letak geografis, keadaan sosial ekonomi konsumen, budaya masyarakat, pemasok, pesaing, kebijakan pemerintah daerah, peraturan, dan lain-lain (Rosita & Tanastasya, 2019).

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada penelitian ini terdiri dari *turnover* karyawan, pelatihan karyawan dan produktivitas karyawan. Angka *turnover* karyawan di rumah sakit umum haji medan tahun 2019 adalah 3,09% (sesuai dengan standar <10%), artinya rumah sakit umum haji medan mampu mempertahankan jumlah karyawannya angka *turnover* karyawan dinilai kurang karena mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Untuk itu, rumah sakit harus memperhatikan *turnover* karyawannya. Menurut Asmara, faktor yang perlu diperhatikan dalam *turnover* karyawan adalah kepuasan kerja, kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, serta karakteristik individu (Asmara, 2017).

Hasil pengukuran kinerja pada tingkat pelatihan karyawan pada tahun 2019 sangat rendah (24%), dan masih jauh dari standar kemenkes yaitu sebesar > 60%. Pernyataan dari informan adalah bahwa Rumah Sakit Umum Haji Medan telah memenuhi pelatihan yang wajib harus ada pada karyawannya, selain itu ada pelatihan secara internal (*inhouse training*), pelatihan pada saat apel, serta setiap karyawan baru juga diberikan pelatihan sebelum masuk. Walaupun begitu, angka pelatihan karyawan secara keseluruhan masih belum mencapai target standar. Oleh sebab itu, rumah sakit umum

haji medan harus lebih meningkatkan pelatihan bagi pegawainya.

Data pelatihan karyawan yang terdapat di bagian kepegawaian memuat data pelatihan bagi karyawan PNS, sedangkan pelatihan bagi karyawan non PNS hanya memuat data pelatihan yang dilakukan secara internal oleh RS. Angka pelatihan karyawan kemungkinan bisa lebih tinggi jika seandainya ada data pelatihan yang dilakukan secara individu oleh karyawan non PNS/PTT karena jumlah karyawan tersebut cukup banyak (185 orang dari 467 orang pegawai RS atau 36%). Penentuan tingkat pelatihan karyawan merupakan bagian dari penilaian kinerja RS sesuai ketentuan yang berlaku sehubungan dengan status RS sebagai BLUD (Kemenkeu RI, 2016). Oleh karena itu, diperlukan data pelatihan karyawan yang lengkap sehingga penilaian kinerja pelatihan karyawan dapat sesuai dengan yang diharapkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja RSUD Haji Medan dalam perspektif keuangan pada tahun 2020 dan 2023 dengan ratio likuiditas masih dalam standar, ratio rentabilitas (*profit margin*) sudah mendekati dibawah standar pada 4 tahun terakhir serta rasio aktivitas untuk menilai kemampuannya dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari, diukur menggunakan *collection period* (periode perputaran piutang). Rasio ini digunakan untuk mengukur berapa lama dana yang ditanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan piutang. Berdasarkan perhitungan pada RSUD Haji Medan berada dibawah standar baku rumah sakit.
2. Perspektif pelanggan, indikator kepuasan pelanggan telah mencapai kategori baik, hal ini sejalan dengan peningkatan nominal pendapatan rumah sakit umum haji medan yang

terus meningkat sejak tahun 2020 s.d 2023. Tingkat kepuasan pelanggan/pasien untuk mendapatkan nilai rata-rata 4,23 dari skala likert 1 s.d 5 untuk kinerja pelayanan mendapatkan kategori baik.

3. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal ini fokus dalam kinerja internal manajemen rumah sakit umum haji medan dalam menciptakan kepuasan pelanggan akan kualitas layanan jasa rumah sakit dengan parameter rasio standar operasional rumah sakit. Rasio Operasional bisnis internal dikategorikan ideal dan sesuai dengan Standart Operasional Yayasan dengan tingkat hunian 69,41%-81,44% kamar pasien terisi (*bed occupancy rate*), dengan rerata 3 hari rerata lama tinggal pasien dikamar (*average length of stay*), dengan rasio TOI selama 1-3 hari, Rasio BTO 122 kali dengan nilai GDR tingkat kematian pasien > 48 jam dan nilai NDR berkurang dalam waktu empat tahun terakhir.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran pada karyawan rumah sakit umum haji medan sudah baik. Hal tersebut terbukti dengan baiknya nilai rata-rata capaian pada Perspektif Pelanggan dan tercapainya nilai standar ideal atas pelayanan yang diberikan pegawai pada perspektif Proses Bisnis Internal. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki tanggungjawab yang baik dalam menjalankan tugas yang telah dibebankan. Tingkat produktifitas karyawan yang rasionya fluktuasi dalam empat tahun terakhir tetapi rata-rata meningkat setiap tahunnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang sudah membantu, khususnya Direktur Rumah Sakit Umum Haji Medan dan seluruh pegawai yang telah mengizinkan peneliti dalam melakukan penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Ainnisya, Rima Nur; Susilowati, Isnurrini Hidayat. 2018. "Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Hotel Cipta Mampang Jakarta Selatan." *Widya Cipta Jurnal Sekretaris dan Manajemen* 2(1): 133–40. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/2989/2045>.
- Anshori, Zakaria. 2018. "Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dengan Menggunakan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Rsud Dr. Soegiri Lamongan)." Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
- Asmara, Alfatania Pandu. 2017. "Pengaruh Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Bedah Surabaya." *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia* 5(2): 123–29.
- Candrasari, M.; Kurrohman, T.; Wahyuni, N. I. 2018. "Analisis Kinerja Keuangan Dan Pelayanan Dengan Kemandirian Rumah Sakit Di RSUD Dr.Abdoer Rahem Situbondo." *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi* 5(1): 94–99. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i1.7744>.
- Effendy, L.; Hilendria, B. A.; Isnawati. 2020. "Balanced Scorecard (BSC): Rekayasa Pada Entitas Rumah Sakit." *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma* 19(1): 155–82. <https://doi.org/10.29303/aksioma.v19i1.91>.
- Goretti Aran, Maria; Tule, Philipus; Djuang, Gaudensius; Manafe, Henny A. 2023. "Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu DI Ende Nusatenggara Timur Dengan Metode Balanced Scorecard Dan Swot." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 4(3): 445–59. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1405/844>.
- Hawa. 2016. "Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balance Scorecard

- Di Rumah Sakit Umum Daerah Tanjung Pura Langkat.” Universitas Sumatera Utara.
- Kaplan, Robert S. 2012. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kemendes. 2014. *Juknis SIRS 2011: Sistem Informasi Rumah Sakit: Direktorat Jenderal Bina Upaya Kesehatan*. Indonesia.
- Kemenkeu RI. 2016. “Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor Per 36/PB/2016 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan.”
- Kosasih, Maratus Sholihah Aprilia; Suprpti, Suprpti. 2020. “Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu.” *Jurnal Akuntansi dan Perpajakan* 6(2): 101–12.
- Kurniasari, Verni; Memarista, Gesti. 2017. “Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro).” *Agora* 5(1).
- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Rumah Sakit Umum Haji Medan*. 2022. Medan.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Musu, Krisantus Lou; Suryawati, Chriswardani; Warsono, Hardi. 2020. “Analisis Sistem Penanganan Komplain Di Rumah Sakit Permata Medika Semarang.” *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia* 8(1): 7–15.
- Negeri, Menteri Dalam. 2018. *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Badan Layanan Umum Daerah*. Jakarta. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/111301/permendagri-no-79-tahun-2018>.
- Nur, Dwi Andari. 2016. “Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Berdasarkan Balanced Scorecard Di RSUD Dr. R. Koesma Kabupaten Tuban.” *Jurnal Administrasi Publik* 14(1): 26–42.
- Rosita, R.; Tanastasya, A. R. 2019. “Penetapan Mutu Rumah Sakit Berdasarkan Indikator Rawat Inap.” *Jurnal Kesehatan Kusuma Husada* Juli 2019: 166–78.
- Safitri, Shinta; Prastiwi, Dewi; Setianto, Budhi. 2022. “Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSI Surabaya.” *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* 4(11): 5148–56. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1912/1608>.
- Suryani, Yulana Tri; Retnani, Endang Dwi. 2016. “Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit.” *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 5(1–15).