

## Studi Kinerja Rumah Sakit Berbasis *Balance Scorecard* (Studi Kualitatif di RSUD Kota Madiun di Lingkungan Manajemen)

Dewi Ridhosari<sup>1</sup> Ratna Wardani<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>*Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Magister Kesehatan, IIK STRADA Indonesia*

Corresponding author: Dewi Ridhosari  
email: dewiapta@gmail.com

### ABSTRACT

**Background:** Organizational performance is something produced by an organization in a certain period with reference to established standards. Management performance measurement aims at work efficiency using *balanced score card* (BSC), which is a performance measurement solution. BSC consists of two dimensions: financial and non-financial dimensions. The purpose of the study was to describe the measurement of the performance of the Madiun City general hospital using the *Balance Scorecard* method.

**Methods:** Research design uses qualitative descriptive methods. The selection of informants was obtained from observations and interviews to employees of the Madiun City general hospital with 7 respondent. This study used *purposive sampling* techniques. Research instruments with observation sheets, interview guidelines and documentation study sheets.

**Results:** The results of the study at the general hospital in Madiun City area showed that financial performance was considered good, the achievement of customer satisfaction levels in 2020 was quite good, the perspective of internal business processes could not be achieved at standard numbers due to the Covid-19 pandemic, the achievement of employee satisfaction levels in the good category even though there were 3 elements that were considered less good.

**Conclusions:** The results of the research conducted are expected by the hospital should use performance assessment based on the concept of balance score card to implement and integrate the strategic planning of the hospital. Hospitals also need to improve employee capabilities by providing training to employees in turns, or organizing inhouse training to save costs. The perspective of benefit performance is that the poor must be served in Madiun City Hospital.

**Keyword:** Performance; Hospital; Balance Score Card

### Pendahuluan

Sejak Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun (RSUD Kota Madiun) ditetapkan sebagai institusi badan layanan umum daerah (BLUD) maka sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 2007).

Prinsip tersebut diaktualisasikan dalam pengukuran kinerja sebagai bagian dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Madiun, maka RSUD Kota Madiun wajib melaporkan kinerjanya sesuai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

(SAKIP), yang merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 25 tahun 2014, n.d.). SAKIP saat ini hanya berfokus pada kinerja keuangan, RSUD Kota Madiun sebagai instansi yang menyelenggarakan pelayanan publik tentu tidak lepas peran penting dari pelanggan, sumberdaya penyedia pelayanan, dan proses bisnis internal. Dalam hal ini sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tidak spesifik mengevaluasi tentang ketiga dimensi ini (Yulianti, 2020).

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Maka penilaian kinerja organisasi atau perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton dalam (Santika & Supratman, 2021)). Pengukuran kinerja manajemen yang bertujuan efisiensi kerja dengan menggunakan *Balanced Score Card* (BSC), yang merupakan solusi pengukuran kinerja. BSC terdiri dari dua dimensi: dimensi finansial dan non finansial. Dimensi tersebut terdiri dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Walaupun dirancang untuk organisasi yang berbasis profit, penerapan BSC pada organisasi publik dan nirlaba dapat dilakukan di dalam sektor *Non profit Organization* dan pemerintahan, karena landasan konseptual sistem ini dikembangkan dari penilaian kinerja dan manajemen strategis. BSC ini berasal dari konsep membantu mengkomunikasikan strategi untuk organisasi dengan implementasi praktis. Pengukuran praktik dibagi menjadi dua dimensi, yaitu pengukuran finansial dan pengukuran non finansial yang terdiri dari tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan konsep tersebut, landasan konseptual BSC dikembangkan untuk evaluasi kinerja rumah sakit masyarakat (Aujirapongpan et al., 2020).

Menurut Atkinson (2012), pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pada keahlian dan kemampuan karyawan teknologi dan organisasi yang akan memicu perbaikan di sejumlah proses di sejumlah proses penentu keberhasilan dalam pembelajaran dan pertumbuhan (Styaningrum & Riani, 2015). Dari Hasil Survey Kepuasan Pegawai tahun 2020 didapatkan hasil kategori baik yaitu dengan nilai rata rata tertimbang adalah 3.07 atau konversi sebesar 76.83. tetapi dari delapan unsur penilaian di dapatkan ada tiga unsur yang bernilai kurang baik yaitu unsur Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan pendidikan & Pelatihan. Dari uraian di atas, maka peneliti bermaksud mengadakan penelitian dengan judul Studi kinerja Rumah Sakit berbasis *Balance Scorecard* (*Studi kualitatif di RSUD Kota Madiun di lingkungan manajemen*).

Oleh karena itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan studi kualitatif terhadap pengukuran kinerja RSUD Kota Madiun menggunakan metode *Balance Scorecard*. Hal tersebut akan menjadikan gambaran bagaimana kinerja RSUD Kota Madiun dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *blanace scorecard*.

## Metode

Desain penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif. Pemilihan informan diperoleh dari *indept interview* kepada para informan dengan triangulasi data untuk mendapatkan data yang benar dan dipakai untuk menilai kinerja RSUD Kota Madiun berdasarkan *balance Scorecard*. Pemilihan informan diperoleh dari observasi dan wawancara kepada karyawan RSUD Kota Madiun sejumlah 7 informan. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Instrumen penelitian menggunakan lembar observasi, pedoman wawancara dan lembar studi dokumentasi. Pengelolaan data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Etika dalam penelitian ini didasarkan pada menghormati harkat dan martabat manusia (*respect for human dignity*), menghormati privacy dan kerahasiaan subyek (*respect for privacy and confidentiality*), menghormati keadilan dan inklusivitas (*respect for justice inclusiveness*) dan memperhitungkan manfaat dan kerugian yang ditimbulkan (*balancing harm dan benefits*).

## Hasil dan Pembahasan

Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun ditetapkan sebagai Rumah Sakit milik Pemerintah Kota Madiun melalui Keputusan Menteri Kesehatan RI No 1076/Menkes/SK/VII/2005 tentang Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun milik Pemerintah Kota Madiun Propinsi Jawa Timur dan Peraturan Daerah Kota Madiun No 05 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah serta telah menjadi Rumah Sakit Kelas C dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 245/MENKES/SK/IV/2009 tanggal 2 April tentang Peningkatan Kelas Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun menjadi kelas C. Terhitung 1 Januari 2013, Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun telah

menjadi BLUD Penuh sejak diterbitkannya Keputusan Walikota Madiun Nomor 445-401.302/256/2012 tanggal 17 Desember 2012 tentang Penetapan Status Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Penuh pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun.

### Karakteristik Partisipan

Jumlah partisipan dalam penelitian ini sebanyak 7 informan. Sebelum penulis mendeskripsikan hasil analisis mengenai Studi Kinerja Rumah Sakit Berbasis *Balance Score Card*, penulis menyampaikan data responden sebagai informan dan narasumber data primer dalam penelitian ini terlebih dahulu. Penulis kemudian melakukan wawancara kepada responden secara langsung dan tidak langsung

yang dilakukan beberapa kali untuk menguatkan hasil wawancara menjadi data penelitian yang diperoleh lebih valid. Pada penelitian ini responden diperoleh sebanyak 7 orang yang terdiri atas Kepala Bidang Pelayanan (*Perspective Bussines Internal*), Kepala Bidang Keuangan (*Perspective Financial*), Kepala Sub Bagian Kepegawaian (*Perspective Learning and Growth*), Kepala Sub Bagian Perencanaan (*Perspective Costumer*), Kepala Seksi Perbendaharaan (*Perspective Financial*), Kepala Seksi Keperawatan dan kebidanan (*Perspective Bussines Internal*) serta Kepala Instalasi Rekam Medik (*Perspective Costumer*), dimana 4 diantaranya merupakan informan kunci dan 3 lainnya adalah informan pendukung.

Tabel 1 Karakteristik Informan

No	Informan	Umur (tahun)	Lama Bekerja (tahun)	Tempat Bekerja	Keterangan
1	ETK	53	13	Bidang Perencanaan	KaSubag Perencanaan
2	PR	44	8	Bidang Pelayanan	KaBid Pelayanan
3	RMA	35	1	Bidang Keuangan	KaSie Perbendaharaan
4	RR	35	1	Bidang Kepegawaian	KaSubag Kepegawaian
5	FR	38	6	Bidang Rekam Medis	Kepala Instalasi Rekam Medis
6	EP	50	4	Bidang Keuangan	Kepala Bidang Keuangan
7	SH	45	9	Bidang Pelayanan	Kepala Seksi Keperawatan dan Kebidanan

Penelitian ini berfokus pada Studi Kinerja RSUD Kota Madiun Berbasis *Balance Score Card* di lingkungan manajemen tahun 2020. RSUD Kota Madiun merupakan bagian dari Pemerintah Kota Madiun yang bertugas menyelenggarakan pelayanan publik dan berbentuk Badan Layanan Umum Daerah, sebagai BLUD RS dalam memberikan pelayanannya harus berprinsip efisien dan produktif. Penilaian kinerja berdasarkan *balance score card* adalah salah satu cara dalam mengukur kinerja Rumah sakit secara komprehensif sehingga rumah sakit bisa meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

### Gambaran Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pengukuran kinerja keuangan di RSUD Kota Madiun melalui perbandingan antara target dan kinerja. Hal tersebut sesuai dengan kutipan pernyataan wawancara yang disampaikan oleh partisipan utama sebagai berikut:

*“Untuk pengukuran kinerja keuangan di RSUD*

*membandingkan antara target dan realisasi, jadi misalnya untuk pendapatan kalau target terpenuhi berarti baik, dan jika target pengeluaran di bawah target berarti kinerjanya baik, karena dapat belanja dengan efisien.”*

*“Sebagai gambaran target tahun 2020 adalah 85 Miliar dan capaian pada akhir 2020 adalah 105 M dengan jumlah piutang 8M jadi total pendapatan kita 113 Miliar, Karena target terpenuhi maka kinerja keuangan dinilai baik.. Selain itu kita harus mengukur Sales Growth rate (SGR), Cost Recoveri Rate (CRR).” RMA.*

Penjelasan terkait peningkatan kinerja keuangan, dijelaskan sebagai berikut:

*“Untuk pendapatan tahun 2020 mengalami penurunan, hal ini disebabkan karena pandemic covid. Sebagai gambaran pendapatan tahun 2019 sebesar 92 Milyard ditambah piutang kita 29 M Jadi total pendapatan adalah 121 Milyar.”*

*“Untuk pendapatan tahun 2020 sebesar 105 Milyard ditambah piutang kita 8 M total pendapatan adalah 113 Milyar.”*

*“Secara kas accrual kita mengalami penurunan pendapatan sebesar 7 %, tetapi kalau secara kas basis pendapatan kita naik, karena tahun 2019 pendapatan kita 92 Milyard dengan piutang 29M, untuk piutang ini disebabkan karena banyaknya klaim BPJS, Covid yang mengalami dispute.”RMA.*

Rumah Sakit pemerintah dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional memiliki program-program yang memberikan nilai tambah lebih bagi pelanggan, karyawan dan masyarakat. Untuk menilai keberhasilan program-program yang dijalankan perlu dilakukan penilaian. Dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif salah satu cara yang dapat dilakukan dengan penerapan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya merupakan alat penilaian kinerja, tetapi berkembang lebih jauh menjadi suatu sistem manajemen strategis yang membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan misi organisasi, serta memperoleh umpan balik dari pembelajaran. Penilaian kinerja rumah sakit sangat penting dalam usaha meningkatkan status kesehatan masyarakat, untuk masa yang akan datang diharapkan Rumah Sakit bukan hanya melaksanakan upaya kuratif dan rehabilitatif saja namun termasuk upaya preventif dan promotif dalam usaha untuk meningkatkan benefit rumah sakit tanpa melupakan fungsi sosial rumah sakit yang telah diwajibkan (Sholihah & Kosasih, 2020).

Rumah sakit sebagai salah satu jenis BLU yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, ketersediaan pelayanan kesehatan yang merata, bermutu dan berorientasi kepada kepuasan pasien merupakan tuntutan yang harus dipenuhi oleh rumah sakit. Hal ini berarti bahwa rumah sakit dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Untuk memenuhi tuntutan tersebut tentu saja rumah sakit harus didukung oleh dana, sumber daya manusia yang bermutu dan professional serta peralatan yang memadai. 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.

#### **Gambaran Perspektif Pelanggan**

Akuisisi pelanggan bertujuan mengukur kemampuan rumah sakit dalam menarik minat pelanggan agar menggunakan layanannya. Semakin besar akuisisi maka akan semakin baik. Kutipan pernyataan wawancara yang disampaikan oleh partisipan utama mengenai gambaran tingkat kunjungan pelanggan selama tahun 2020 sebagai berikut:

*“Wi, Pie ki datanya, sebelum 2019 itu trendnya meningkat tetapi karena 2020 itu ada COVID dan adanya pembatasan pasien sepertinya menurun tapi untuk lebih pastinya untuk datanya nanti bias dilihat di data kunjungan di File saya ya, Wi.. Ini file e ketemu, jumlah pelanggan baru rajal jumlahe 15411 kalau igd 7661. Kalau diprosentase dibagi total kunjungan ada 15% selama tahun 2020.*

*FYI: Data Kunjungan 2019 sebesar 198.035*

*Data Kunjungan 2020 sebesar 154.983” ETK.*

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan haruslah mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Selain dituntut untuk memuaskan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi strategi ke dalam tujuan yang

disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan (Putri et al., 2017).

Retensi pelanggan menunjukkan seberapa besar rumah sakit dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Semakin tinggi tingkat retensi pasien menunjukkan bahwa semakin bagus kinerja rumah sakit dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan (Medinal, 2021). Peningkatan sarana dan prasarana serta pelayan tenaga medis yang baik dapat meningkatkan minat pelanggan untuk kembali menggunakan jasa pelayanan kesehatan yang kita berikan (Putri et al., 2017). Berdasarkan pernyataan tersebut, tingkat kunjungan pelanggan selama tahun 2020 menurun sebesar 22% untuk tingkat akuisisi pelanggan di RSUD Kota Madiun dibanding

jumlah pelanggan secara keseluruhan. Retensi pelanggan adalah jumlah pelanggan yang bertahan menggunakan layanan di Rumah Sakit, Hal ini menunjukkan kelayakan pelanggan di RSUD.

RSUD Kota Madiun merupakan Pelayanan Publik, pelanggan memiliki arti penting untuk Keberlangsungan operasionalnya. Sesuai Dengan Visi RSUD Kota Madiun yaitu Terwujudnya RSUD yang berkualitas dan menjadi pilihan masyarakat Daerah Kota Madiun. Menjadi Pilihan masyarakat yang artinya Pelayanan RSUD Kota Madiun Harus memuaskan pelanggannya.

#### **Gambaran Perspektif Proses Bisnis Internal**

Untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas dalam proses bisnis internal, terdapat beberapa indikator yaitu BOR, ALOS, BTO, TOI, GDR, NDR dan presentasi inovasi.

Tabel 2 Hasil Indikator Kinerja Pelayanan RSUD Kota Madiun

Indikator kinerja pelayanan	Standar	Realisasi		Ket
		2019	2020	
BOR	60-85%	68,11	46,43	Tidak tercapai
BTO	> 30 x	67,72	48,42	Tercapai
TOI	1-3 hari	1,72	4,04	Tidak tercapai
ALOS	3-12 hari	4,52	4,88	Tercapai
GDR	≤ 45/1000	45,2	59,68	Tidak tercapai
NDR	≤ 25/1000	24,7	32,87	Tidak tercapai

Nilai BOR yang ideal mengindikasikan bahwa jumlah pasien yang dirawat tidak melebihi kapasitas tempat tidur yang tersedia (Medinal, 2021). Pihak rumah sakit telah melakukan analisis terhadap rasio tempat tidur seperti yang disampaikan oleh informan, BOR mana saja tempat tidur yang sekiranya bisa dikurangi jadi capaian jumlah TT dengan penggunaan bisa seimbang. Rumah sakit harus mempunyai kemampuan pelayanan sekurang-kurangnya pelayanan medik umum, gawat darurat, pelayanan keperawatan, rawat jalan, rawat inap, operasi/ bedah pelayanan medik spesialis dasar, penunjang medik, farmasi, gizi, sterilisasi, rekam medik, pelayanan administrasi dan manajemen, penyuluhan kesehatan masyarakat, pemulasaran jenazah, laundry, dan ambulance, pemeliharaan sarana rumah sakit, serta pengolahan limbah (Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 340 Tahun 2010).

*Average Leght of Stay* (ALOS) adalah rata-rata lamanya seorang pasien dirawat inap di rumah sakit. Tujuan dari ALOS adalah mengukur efisiensi pelayanan rumah sakit

(Hening Waskito & Agustina, 2015). Perhitungan yang digunakan adalah dengan membagi jumlah dari perawatan pasien keluar dengan jumlah pasien yang keluar baik hidup maupun mati. Angka ideal ALOS adalah 6-9 hari, dan ALOS dikatakan baik jika tidak melebihi angka ideal.

*Bed Turn Over* (BTO) merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur yaitu berapa kali dalam satuan waktu tertentu, tempat tidur harus terpakai. Hal ini menggambarkan efisiensi pemakaian tempat tidur, dengan membandingkan jumlah pasien keluar (hidup dan mati) dengan jumlah tempat tidur. Standart ideal menurut DEPKES RI 2005 adalah 40-50 kali (Sirajuddin et al., 2021) (Wijayanti, 2020). Adapun jika nilai BTO rendah, hal ini berarti adanya manajemen organisasi yang kurang baik sehingga tempat tidur jarang ditempati oleh pasien.

*Turn Over Interval* (TOI) adalah hari rata-rata tempat tidur tidak dipergunakan, dihitung sejak saat tempat tidur ditinggalkan hingga tempat tidur dipergunakan kembali oleh pasien

selanjutnya. Indikator ini dipergunakan dalam menunjukkan rata-rata lamanya tempat tidur kosong serta menggambarkan efisiensi dari pemanfaatan tempat tidur. Standar efisiensi TOI ialah 1-3 hari, apabila TOI melampaui 3 hari maka perlu memperhatikan kualitas pelayanan rawatan. Nilai TOI semakin besar dan belum efisien karena melebihi standar yang telah ditentukan oleh Barber Johnson yaitu 1-3 hari. Semakin besar angka TOI, berarti semakin lama tempat tidur tersebut tidak digunakan oleh pasien. Kondisi ini dapat merugikan pihak manajemen rumah sakit karena tidak menghasilkan pemasukan. Apabila nilai TOI semakin kecil, berarti tempat tidur tidak sempat disediakan dengan baik. Akibatnya, kejadian infeksi nosokomial bisa meningkat, beban kerja tim medis meningkat sehingga kepuasan dan keselamatan pasien dapat terancam (Pecoraro et al., 2021) (Srimayarti et al., 2021) (Diamond & May, 1977).

*Gross Death Rate* (GDR) digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar dengan standar yang ditentukan adalah  $< 45/1000$  ( $< 0,45\%$ ) (Arini & Nurningtyas, 2020). Angka GDR yang meningkat dan diatas standar nasional GDR menggambarkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada pasien selama rawat inap dirumah sakit belum baik. Banyak faktor-faktor yang berpengaruh dalam kematian tersebut seperti, tingkat Keparahan suatu penyakit, kecekatan dan kesigapan pelayanan perawatan, serta ketepatan pengobatan, menjadi hal yang sangat diperhatikan dan berpengaruh. Pasien yang meninggal sebelum mendapat perawatan 48 jam diasumsikan datang ke rumah sakit sudah dalam kondisi sakit berat sehingga sangat dimungkinkan meninggalnya pasien termasuk bukan karena kurangnya mutu pelayanan medis, tetapi karena memang kondisi pasien yang sudah sakit berat. Angka pencapaian indikator GDR sangat dipengaruhi oleh variabel jumlah pasien keluar hidup dan mati, variabel jumlah pasien keluar hidup, keluar mati 48 jam, sangat penting dan sangat mempengaruhi angka indikator GDR. Maka perlu diperhatikan kelengkapan dan keakuratan dalam hal pencatatan data mengenai waktu pasien keluar yaitu hari, tanggal, dan jam (Noviar & Latupeirissa, 2019) (Lippi et al., 2020) (Pratama & Mulia, 2017).

*Nett Date Rate* (NDR) yaitu angka kematian bersih yang menunjukkan proporsi seluruh pasien rawat inap yang meninggal setelah mendapatkan perawatan lebih dari atau sama dengan 48 jam

dalam periode tertentu. Angka NDR ini sangat sensitive dan lebih bisa menunjukkan kualitas pelayanan medis dibanding GDR (Pratama & Mulia, 2017).

Dikarenakan semakin banyak rumah sakit yang ada di Indonesia, maka setiap rumah sakit semakin dituntut untuk membuka atau mengembangkan jasa baru yang dapat diberikan kepada masyarakat. Rumah sakit dituntut memberikan nilai lebih dalam hal pelayanan kesehatan berupa program inovasi yang berbeda dengan rumah sakit lain. Pada perspektif inovasi diharapkan mampu memiliki daya tarik kepada pelanggan untuk menggunakan jasa pelayanan kesehatan di rumah sakit (Masriah & Sion, 2021).

Dengan adanya proses inovasi maka semakin besar peluang rumah sakit dalam mendapatkan pasien yang lebih banyak dan mampu meningkatkan penjualan jasanya dengan menambah dan mengembangkan layanan jasa yang diberikan serta meningkatkan kualitas pelayanan.

#### **Gambaran Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan dimasukkan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu untuk mendorong pertumbuhannya. Salah satu yang berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam pengukuran strategi perusahaan yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Informan RR , Gambaran proses pengukuran tingkat kepuasan karyawan di RSUD Kota Madiun sealama tahun 2020

*“ ee...Survei kepuasan Pegawai dilakukan secara periodic setiap tahun sekali eee dan dilakukan oleh pihak ketiga, variable variable yang dinilai ada delapan unsur yaitu Budaya organisasi, Peluang, Komunikasi, Kepemimpinan, Aktivitas Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pendidikan dan Pelatihan ”*

Kepuasan karyawan merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses

untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan (Santika & Supratman, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di RSUD Kota Madiun selama tahun 2020 menunjukkan bahwa data retensi karyawan adalah 98%, hal ini menunjukkan juga bahwa karyawan loyal terhadap RSUD Kota Madiun. Beberapa yang menyebabkan karyawan resign adalah Meninggal, adanya mutasi ke SKPD lain, diterima CPNS di daerah lain dan mengikuti pasangan, atau keluarga. Didukung dengan kutipan wawancara sebagai berikut: “Para Pegawai di RS ini memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, hal ini terbukti dengan sedikitnya karyawan yang resign. Untuk tahun 2020 sendiri karyawan yang resign total 12, dengan rincian 7 BLUD, 3 PNS dan 2 kontrak. Jadi tingkat retensi karyawan sebesar 98% dari total keseluruhan karyawan 586.”RR.

Penghasilan menjadi faktor penting seorang karyawan dalam memutuskan apakah bertahan pada suatu perusahaan atau tidak. Apabila penghasilan yang diterima seorang karyawan tidak sepadan dengan pekerjaannya dan/atau tidak dapat memenuhi kebutuhan sehari-harinya maka akan membuat karyawan mencari alternatif pekerjaan lain dan cenderung berkeinginan untuk keluar dari pekerjaannya. Tingkat retensi karyawan yang tinggi berdampak positif bagi perusahaan apabila pihak perusahaan sangat memperhatikan faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap retensi karyawan (Putra & Rahyuda, 2016). Tingkat retensi seorang karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya (Fatima, 2011). Selain itu, retensi karyawan (*employee retention*) erat kaitannya dengan *turn over intention* (Adzka & Perdhana, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara, jumlah karyawan yang mendapat pelatihan pada tahun 2020 adalah 55 orang, capaian tingkat kapabilitas nya 9,4%. Nilai kapabilitas ini sangat rendah disebabkan keterbatasan dana Rumah Sakit untuk pelatihan. Pelatihan yang diikuti selama tahun 2020 bersifat offline maupun online. Pelatihan yang diikuti sebagian besar pelatihan yang mendukung Program Akreditasi, selain pelatihan yang diwajibkan pemerintah seperti pelatihan pengadaan barang dan jasa, pelatihan terkait penyusunan laporan kinerja BLUD. Capaian pelatihan dasar BHD, HH, APAR, dan komunikasi efektif semua karyawan

sudah 100%. Untuk diklat teknis terstandart diikuti oleh 55 karyawan.

Kapabilitas karyawan digunakan untuk mengukur tingkat karyawan yang mendapat pelatihan. Pengukurannya menggunakan formula membandingkan jumlah karyawan yang mendapatkan pelatihan dengan jumlah seluruh karyawan. Rumah sakit melaksanakan pelatihan yang melibatkan karyawan didalamnya dengan harapan kapabilitas karyawan akan terus meningkat. Setelah dihasilkan karyawan yang mempunyai kapabilitas yang baik, maka rumah sakit akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan karyawan tersebut agar tidak keluar dari rumah sakit (Santika & Supratman, 2021).

### **Gambaran Perspektif Manfaat**

RSUD Kota Madiun tetap harus memberikan pelayanan kepada masyarakat miskin sesuai yang diajarkan Undang Undang Karena sebagai unit usaha jasa yang memberikan jasa pelayanan social di bidang medis, pengelolaan unit usaha Rumah Sakit juga memiliki keunikan tersendiri yaitu sebagai unit bisnis, usaha Rumah Sakit juga memiliki misi social. Kunjungan Masyarakat Miskin di RSUD Kota Madiun tahun 2020 dibandingkan tahun 2019 mengalami penurunan dari 86,742 kunjungan menjadi 55, 636 .Prosentase kunjungan warga miskin pada tahun 2020 sebesar 33,71% dibanding jumlah total kunjungan.

Pemenuhan hak untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak melalui fasilitas kesehatan di Rumah Sakit pemerintah dijamin dan dilaksanakan oleh pemerintah daerah yang diselenggarakan Unit pelaksana Teknis dari Instansi yang bertugas di Bidang Kesehatan, Instansi tertentu atau lembaga Teknis Daerah dengan pengelolaan oleh Badan Layanan Umum atau badan Layanan Umum Daerah untuk menjamin ketersediaan segala bentuk upaya kesehatan yang bermutu, aman, efisien , dan terjangkau. Rumah Sakit pemerintah wajib memberikan pelayanan kesehatan khususnya dalam keadaan darurat, untuk kepentingan penyelamatan nyawa pasien, dan pencegahan kecacatan dan dilarang menolak pasien dan atau meminta jaminan uang muka.

### **Conclusion (Simpulan)**

Berdasarkan hasil penelitian pada point perspektif keuangan diketahui bahwa pengukuran kinerja keuangan di RSUD Kota Madiun melalui perbandingan antara target dan kinerja. Target terpenuhi maka kinerja keuangan

dinilai baik. Untuk Capaian SGR dan CRR sudah memenuhi target. Capaian tingkat kepuasan pelanggan di tahun 2020 cukup baik, hal ini disebabkan karena adanya inovasi yang memudahkan pasien mendapatkan pelayanan, kompetensi petugas, kelengkapan fasilitas. Tingkat retensi pelanggan cukup tinggi yaitu 85% hal ini disebabkan oleh adanya ketergantungan pasien terhadap pelayanan RSUD Kota Madiun. Pasien merasa puas, jadi pasien kembali menggunakan pelayanan di RSUD Kota Madiun. Tingkat akuisisi pelanggan di tahun 2020 sebesar 15% hal ini disebabkan karena adanya pandemic covid, yang berdampak pada pembatasan pengunjung, dan juga dimungkinkan karena ketidaktersediaan fasilitas yang dibutuhkan pasien. Variabel yang dinilai dalam perspektif ini adalah BOR, BTO, TOI, ALOS, GDR dan NDR. Pada BOR, TOI, GDR dan NDR angka standart tidak bisa tercapai. Hal ini disebabkan adanya pandemi Covid.

Capaian tingkat kepuasan karyawan dalam kategori baik, meskipun ada tiga unsur yang dinilai kurang baik, yaitu unsur komunikasi, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan. penyebab ketidakpuasan dikarenakan tidak terpenuhinya sarana di lingkungan kerja, tidak terpenuhinya kebutuhan pelatihan karyawan dan adanya gangguan dalam komunikasi antar pegawai, maupun manajemen. Kemampuan RS dalam mempertahankan karyawannya sudah cukup baik, dibuktikan dengan sedikitnya karyawan yang resign. Untuk tingkat kapabilitas karyawan masih sangat rendah dikarenakan adanya pembatasan anggaran dari Rumah Sakit.

Rumah Sakit sebagai unit bisnis yang juga memiliki misi social, dan melaksanakan amanat Undang Undang Dasar 1945 sebagai pelaksana Pemberi Layanan Kesehatan, dimana Layanan Kesehatan adalah hak dasar setiap warga Negara. RSUD Kota Madiun melaksanakan amanat tersebut dengan cara melayani seluruh pasien termasuk pasien warga miskin, Pada tahun 2020 mengalami penurunan kunjungan dari 86.742 menjadi 55.636. Dimana proporsi Kunjungan masyarakat miskin adalah 33,71 % disbanding total seluruh kunjungan pasien pada tahun 2020

Terima kasih penulis ucapkan kepada semua responden di RSUD Kota Madiun Provinsi Jawa Timur Indonesia yang bersedia memberikan data selama penelitian. Kemudian, terima kasih penulis ucapkan kepada IIK STRADA Indonesia yang telah

memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian terkait studi kinerja sakit berbasis *balance scored* (studi kualitatif di RSUD Kota Madiun di lingkungan manajemen).

## References

- Adzka, S. A. A., & Perdhana, M. S. (2017). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 922–928.
- Arini, L. D. D., & Nurningtyas, R. (2020). Analisis Trend Gross Death Rate dan Net Death Rate Di Rumah Sakit Panti Waluyo Surakarta Pada Tahun 2016-2018. *Jurnal Sainstech*, 7(1), 13–24.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). Akuntansi Manajemen, edisi kelima, jilid 2. *Jakarta: Indeks*.
- Aujirapongpan, S., RU-ZHE, J., & Jutidharabongse, J. (2020). Strategic Intuition Capability toward Performance of Entrepreneurs: Evidence from Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7, 465–473. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n06.465>
- Diamond, J. M., & May, R. M. (1977). Species turnover rates on islands: dependence on census interval. *Science*, 197(4300), 266–270.
- Fatima, H. (2011). Does employee retention affect organizational competence. *Industrial Engineering*, 1(1), 24–39.
- Hening Waskito, H., & Agustina, L. (2015). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*, 1. <https://doi.org/10.15294/aaj.v3i4.4212>
- Lippi, G., Henry, B. M., Mattiuzzi, C., & Bovo, C. (2020). The death rate for COVID-19 is positively associated with gross domestic products. *Acta Bio Medica: Atenei Parmensis*, 91(2), 224.
- Masriah, I., & Sion, O. (2021). Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit Jiwa Melalui Analisis Kinerja Perawat Dengan

- Metode Balance Scorecard. *Inovasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 8(1), 30–41.
- Medinal, M. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 7(2), 25–36.
- Noviar, R., & Latupeirissa, L. W. (2019). Analysis Of Indicators Gross Death Rate And Net Death Rate In Waled General Hospital Cirebon District. *Jurnal Kesehatan Mahardika*, 6(2), 38–41.
- Pecoraro, F., Luzi, D., & Clemente, F. (2021). The efficiency in the ordinary hospital bed management: A comparative analysis in four European countries before the COVID-19 outbreak. *Plos One*, 16(3), e0248867.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 2007. (2007). *Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah*.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 25 tahun 2014. (n.d.). *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Pratama, B. A., & Mulia, A. P.-P. B. (2017). Trend Gross Death Rate Dan Net Death Rate Per Tahun Di Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Surakarta Tahun 2011–2015 Trend Gross Death Rate and Net Death Rate per year at PKU Muhammadiyah Hospital in Surakarta in 2011–2015. *IJMS-Indonesian Journal on Medical Science*, 4(2).
- Putra, I. B. G. S., & Rahyuda, A. G. (2016). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Retensi Karyawan*. Udayana University.
- Putri, I. A., Arso, S. P., & Sriatmi, A. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*, 5(4), 60–68.
- Santika, S., & Supratman, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. *Accountia Journal (Accounting Trusted, Inspiring, Authentic Journal)*, 5(1), 22–32.
- Sholihah, M., & Kosasih, A. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr . Etty Asharto Batu. *Jurnal Akuntansi Dan Perpajakan*, 6(2), 101–112.
- Sirajuddin, S., Annihlah, A., & Anggraeni, S. K. (2021). Usulan peningkatan kualitas kinerja layanan kesehatan menggunakan integrasi metode balance scorecard, AHP, dan Omax (studi kasus: Puskesmas Ciwandan). *Journal Industrial Servicess*, 7(1), 176–183.
- Srimayarti, B. N., Leonard, D., & Yasli, D. Z. (2021). Determinants of Health Service Efficiency in Hospital: A Systematic Review. *International Journal of Engineering, Science and Information Technology*, 1(3), 87–91.
- Styaningrum, F., & Riani, A. L. (2015). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada Kusuma Sahid Prince Hotel Surakarta*.
- Wijayanti, R. A. (2020). Analisis Faktor Penyebab Rendahnya Bed Occupancy Rate ( BOR ) DI RUMAH Sakit Mitra Medika Kabupaten Bondowoso. *J-REMI: Jurnal Rekam Medik Dan Informasi Kesehatan*, 1(4), 529–536.
- Yulianti, et. al. (2020). *Laporan Kinerja RSUD Kota Madiun Tahun 2020*.