

## Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Umum Negara Kabupaten Jembrana

Ni Putu Srinadi Yastini<sup>1\*</sup>, I Putu Santika<sup>2</sup>, I Wayan Terimajaya<sup>3</sup>, Ni Luh Sili Antari<sup>4</sup>

<sup>1,2,4</sup>Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Pariwisata, dan Pendidikan,  
Universitas Triatma Mulya

<sup>3</sup>Universitas Tabanan

\*Corresponding author: [sili.antari@triatmamulya.ac.id](mailto:sili.antari@triatmamulya.ac.id)

### How to cite (in APA style):

Yastini, N. P. S., Santika, I. P., Terimajaya, I. W., & Antari, N. L. S. (2025). Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Umum Negara Kabupaten Jembrana. *Warmadewa Management and Business Journal*, Vol 7 (No.2), Pages. 92-103.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Umum Negara Kabupaten Jembrana. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja dari perspektif keuangan, prespektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pasien dan pegawai Rumah Sakit Umum Negara. Jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 184 pegawai dan 90 pasien. Hasil analisis menemukan bahwa 1) Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja tidak baik. Rata-rata kinerja keuangan Rumah Sakit Umum Negara tahun 2022 sampai 2024 sebesar -10,89 persen. 2) Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja baik dimana pasien Rumah Sakit Umum Negara menilai puas atas pelayanan yang diberikan ditunjukkan dari nilai rerata sebesar 91,83 persen, sangat puas sebesar 7,66 persen dan sisanya sebesar 0,51 persen menilai cukup puas. 3) Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik. Dimana BOR (*Bed Occupancy Ratio*) dalam kategori kurang baik, AvLOS (*Average Length of Stay*) pada kategori sangat baik, BTO (*Bed Turn Over*) pada kategori sangat baik, TOI (*Turn Over Interval*) pada kategori baik, NDR (*Net Death Rate*) pada kategori kurang baik, dan GDR (*Gross Death Rate*) pada kategori kurang baik. Dan 4) Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik pada indikator komitmen, pendidikan dan pelatihan dan penghargaan. Saran dalam penelitian ini diharapkan pihak manajemen rumah sakit Umum Negara dapat meningkatkan kinerja keuangan rumah sakit, dan meningkatkan perspektif bisnis internal terutama pada peningkatan kinerja BOR (*Bed Occupancy Ratio*), NDR (*Net Death Rate*) dan GDR (*Gross Death Rate*).

**Kata Kunci:** Kinerja, *Balanced Scorecard*

### Abstract

*This study aims to analyze hospital performance using the Balanced Scorecard approach at the Jembrana District General Hospital. The objectives of this study are to analyze*

*performance from the financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. The population in this study consists of all patients and employees of the General Hospital. The sample size used was 184 employees and 90 patients. The analysis results found that 1) The performance of the State General Hospital, as assessed from the financial perspective, showed poor performance. The average financial performance of the State General Hospital from 2022 to 2024 was -10.89 percent. 2) The performance of the State General Hospital, assessed from the customer perspective, showed good performance, where patients of the State General Hospital expressed satisfaction with the services provided, as indicated by an average score of 91.83 percent, 7.66 percent were very satisfied, and the remaining 0.51 percent were moderately satisfied. 3) The performance of the State General Hospital, assessed from the internal business process perspective, showed good performance. Where BOR (Bed Occupancy Ratio) is in the poor category, AvLOS (Average Length of Stay) is in the very good category, BTO (Bed Turn Over) is in the very good category, TOI (Turn Over Interval) is in the good category, NDR (Net Death Rate) is in the poor category, and GDR (Gross Death Rate) is in the poor category. And 4) The performance of the State General Hospital was evaluated from the perspective of learning and growth, showing good performance in the indicators of commitment, education and training, and recognition. The recommendations in this study suggest that the management of the State General Hospital should improve the hospital's financial performance and enhance the internal business perspective, particularly in improving the performance of BOR (Bed Occupancy Ratio), NDR (Net Death Rate), and GDR (Gross Death Rate).*

**Keywords:** *Performance, Balanced Scorecard*

## PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang memiliki peran vital dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Dalam menjalankan fungsinya, rumah sakit tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan medis yang optimal, tetapi juga harus dikelola secara profesional dan akuntabel sebagai organisasi publik yang kompleks ([Setyawan & Supriyanto, 2019](#)). Sejalan dengan Undang-Undang Nomor 47 Tahun 2021, rumah sakit bertanggung jawab menyediakan pelayanan kesehatan secara paripurna, mulai dari rawat inap, rawat jalan hingga pelayanan gawat darurat, yang dilandasi asas manfaat, keadilan, dan keselamatan pasien ([Latupeirissa, 2022](#)).

Perubahan dinamika lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, dan tuntutan masyarakat mendorong rumah sakit untuk bertransformasi menjadi organisasi modern yang tidak hanya berorientasi sosial, tetapi juga ekonomis. Rumah sakit dituntut menjalankan prinsip efisiensi, produktivitas, dan pengelolaan sumber daya yang optimal agar mampu bersaing di tengah kompetisi yang semakin ketat, khususnya dengan bertumbuhnya rumah sakit dan klinik swasta ([Wijayanti et al 2021](#)). Dalam konteks ini, pengukuran kinerja yang komprehensif menjadi kebutuhan mendesak untuk mengevaluasi pencapaian strategi dan tujuan organisasi.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan pendekatan yang berkembang sejak tahun 1990-an oleh Kaplan dan Norton yang mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan melalui empat perspektif utama, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini telah terbukti mampu memberikan gambaran kinerja organisasi secara menyeluruh dan seimbang. Dalam konteks rumah sakit, penerapan BSC berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan,

penguatan akuntabilitas manajemen, dan pengembangan SDM yang berkelanjutan ([Koesomowidjojo, 2017](#)); ([Korneles et al, 2019](#)).

Rumah Sakit Umum Negara Kabupaten Jember merupakan rumah sakit pemerintah kelas C di Provinsi Bali yang memegang peran sentral dalam pelayanan kesehatan masyarakat. Meski jumlah kunjungan pasien dan nilai indeks kepuasan masyarakat meningkat setiap tahun, namun terjadi penurunan signifikan dalam pendapatan rumah sakit pada periode 2021–2023. Di sisi lain, kinerja keuangan menunjukkan hasil negatif, terutama dilihat dari indikator *Return on Assets (ROA)*. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara kualitas pelayanan dan performa finansial, sehingga diperlukan pendekatan evaluasi kinerja yang lebih menyeluruh.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menggarisbawahi efektivitas *Balanced Scorecard* dalam menganalisis kinerja rumah sakit, seperti penelitian oleh ([Riwu & Wibowo, 2021](#)), ([Safitri et al., 2022](#)), dan ([Pradibta & Yaya, 2018](#)). Studi-studi ini menunjukkan bahwa BSC tidak hanya mampu mengukur kinerja secara objektif, tetapi juga memfasilitasi proses transformasi strategi dan operasional di lingkungan rumah sakit.

Berangkat dari permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Rumah Sakit Umum Negara Kabupaten Jember melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dengan menelaah empat perspektif utama. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan mutu pelayanan dan efisiensi pengelolaan sumber daya, sehingga mampu menjawab tantangan dan ekspektasi masyarakat secara berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja

Kinerja (*performance*) merupakan sebuah gambaran terkait dengan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi, hal ini tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi ([Mahsun, 2016](#)). Kinerja digunakan untuk menggambarkan tingkat keberhasilan atau prestasi suatu individu maupun kelompok. Suatu kinerja individu maupun kelompok bisa diketahui apabila terdapat kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan yang merupakan tujuan dan target yang akan dicapai.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah sebuah proses penilaian dalam pekerjaan terkait dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya seperti informasi efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan ([Mahsun, 2016](#)). Jadi pengukuran kinerja adalah sebuah metode atau alat yang digunakan untuk membantu menilai dan mencatat suatu pencapaian pekerjaan yang sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strategi yang telah ditetapkan sehingga bisa melihat apakah organisasi atau perusahaan tersebut sudah sesuai dengan target atau bahkan masih di bawah target.

### *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sebuah pendekatan untuk melakukan pengukuran kinerja aspek keuangan dan non-keuangan merupakan suatu kerangka komprehensif untuk menggambarkan visi, misi, dan strategi organisasi dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ([Koesomowidjojo, 2017](#)). *Balanced Scorecard* (BSC) ditemukan pertama kali digunakan

sebagai pengukuran kinerja di perusahaan komersil, namun *Balanced Scorecard* (BSC) saat ini juga dapat diterapkan pada organisasi publik dengan berbagai cara untuk menghasilkan pengukuran kinerja yang sesuai dengan tujuan utama yang terdapat pada visi organisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Rumah Sakit Umum Negara Kabupaten Jember dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* (BSC), yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan gambaran menyeluruh terhadap kinerja rumah sakit baik dari sisi finansial maupun non-finansial, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan manajerial yang lebih komprehensif. Populasi dalam penelitian ini mencakup dua kelompok utama, yaitu pegawai dan pasien Rumah Sakit Umum Negara. Sampel untuk perspektif pelanggan terdiri dari 90 orang pasien yang telah menggunakan layanan rumah sakit lebih dari satu kali, dan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Jumlah tersebut didasarkan pada ketentuan ([Salimun et al., 2015](#)), yang menyarankan bahwa jumlah sampel minimal adalah 10 kali jumlah indikator, dalam hal ini sembilan indikator kepuasan pasien. Sementara itu, untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sampel terdiri dari 184 pegawai yang ditentukan menggunakan teknik proportional random sampling sebesar 25% dari total populasi sebanyak 736 orang pegawai rumah sakit.

Variabel penelitian terdiri dari empat variabel utama berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Perspektif keuangan diukur menggunakan rasio profitabilitas *Return on Assets* (ROA), perspektif pelanggan diukur berdasarkan sembilan indikator kepuasan pasien, perspektif proses bisnis internal dinilai dari indikator-indikator pelayanan seperti BOR (*Bed Occupancy Ratio*), AvLOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Interval*), BTO (*Bed Turn Over*), NDR (*Net Death Rate*), dan GDR (*Gross Death Rate*) berdasarkan standar Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Adapun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup tiga indikator utama, yaitu komitmen pegawai, kesempatan pendidikan dan pelatihan, serta penghargaan terhadap prestasi kerja. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif berupa hasil kuesioner dan laporan keuangan rumah sakit periode 2022–2024, sedangkan data kualitatif mencakup informasi deskriptif mengenai struktur organisasi, sejarah, dan kebijakan rumah sakit. Sumber data terdiri dari data primer, yang diperoleh langsung melalui penyebaran kuesioner kepada pasien dan pegawai, serta data sekunder berupa laporan keuangan, dokumen internal rumah sakit, dan arsip kebijakan organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui empat metode utama, yaitu wawancara dengan pihak manajemen rumah sakit, observasi terhadap aktivitas dan fasilitas rumah sakit, penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert empat poin, dan dokumentasi terhadap laporan dan arsip rumah sakit. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Validitas diuji dengan menggunakan teknik korelasi Pearson Product Moment, dengan kriteria validitas jika nilai  $r > 0,3$  ( $\alpha = 0,05$ ). Sementara itu, reliabilitas instrumen diukur menggunakan koefisien Cronbach Alpha, dan dianggap reliabel jika nilai  $\alpha \geq 0,60$  ([Arikunto, 2019](#)). Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Perspektif keuangan dianalisis menggunakan rasio ROA dan dibandingkan dengan standar kategori dari Kepmenkes No.

1164/MENKES/SK/X/2007. Perspektif pelanggan dianalisis menggunakan distribusi frekuensi terhadap sembilan dimensi kepuasan pasien. Perspektif proses bisnis internal dinilai berdasarkan parameter standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan, seperti nilai ideal BOR (60–85%), AvLOS (6–9 hari), dan indikator lainnya. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dianalisis berdasarkan skor kumulatif dari indikator komitmen, pelatihan, dan penghargaan. Skor tersebut dikategorikan menjadi dua tingkat kinerja, yaitu baik (nilai 60–100) dan buruk (nilai 0–59).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada item pernyataan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan untuk perspektif pelanggan tidak dilakukan uji validitas dan reliabel dikarenakan data diambil dari hasil kuesioner yang telah dikumpulkan oleh pihak Manajemen RSUD Jember. Tabel 1 menunjukkan hasil uji validitas dapat dinyatakan valid. Hasil ini terlihat dari nilai *Pearson Correlation* dari tiap-tiap item pernyataan lebih besar dari 0,3. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh pernyataan yang dibuat untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai layak dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian. Hasil nilai *alpha cronbach* setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,6. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan untuk mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai layak dan dapat digunakan untuk keperluan penelitian.

**Tabel 1.**  
Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

| Variabel                 | Indikator | Pearson Correlation | Keterangan | Cronbach's alfa if item | Keterangan |
|--------------------------|-----------|---------------------|------------|-------------------------|------------|
| Komitmen                 | K1        | 0,848               | Valid      | 0,948                   | Reliabel   |
|                          | K2        | 0,862               | Valid      |                         |            |
|                          | K3        | 0,843               | Valid      |                         |            |
|                          | K4        | 0,878               | Valid      |                         |            |
|                          | K5        | 0,878               | Valid      |                         |            |
|                          | K6        | 0,734               | Valid      |                         |            |
|                          | K7        | 0,824               | Valid      |                         |            |
|                          | K8        | 0,833               | Valid      |                         |            |
|                          | K9        | 0,860               | Valid      |                         |            |
| Pendidikan dan pelatihan | PP1       | 0,910               | Valid      | 0,908                   | Reliabel   |
|                          | PP2       | 0,933               | Valid      |                         |            |
|                          | PP3       | 0,915               | Valid      |                         |            |
| Penghargaan              | P1        | 0,874               | Valid      | 0,868                   | Reliabel   |
|                          | P2        | 0,930               | Valid      |                         |            |
|                          | P3        | 0,865               | Valid      |                         |            |

(Sumber: Hasil *Output* SPSS, 2025)

### 2. Hasil Analisis dan Pembahasan

#### a. Penilaian Kinerja di Rumah Sakit Umum Negara Berdasarkan Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan Rumah Sakit Umum Negara, data-data yang digunakan untuk perhitungan kinerja dilihat dari rasio profitabilitas (ROA) periode tahun 2022 sampai 2024. ROA adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari penggunaan seluruh sumber daya

atau aset yang dimiliki. Berikut disajikan Rasio Profitabilitas (*Return on Asset/ROA*) tahun 2022 sampai 2024 pada Tabel 2.

**Tabel 2.**

Perhitungan ROA Rumah Sakit Umum Negara

| No        | Tahun | Laba Bersih<br>(Rp) | Total Asset<br>(Rp) | ROA<br>(persen) | Keterangan |
|-----------|-------|---------------------|---------------------|-----------------|------------|
| 1         | 2022  | (5.306.802.895,71)  | 412.906.478.521     | (1,29)          | Tidak baik |
| 2         | 2023  | (52.920.625.959,76) | 450.221.301.801     | (11,75)         | Tidak baik |
| 3         | 2024  | (46.959.305.699,19) | 239.136.481.309     | (19,63)         | Tidak baik |
| Rata-Rata |       |                     |                     | (10,89)         | Tidak Baik |

(Sumber: Rumah Sakit Umum Negara, 2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa rata-rata hasil perhitungan ROA Rumah Sakit Umum Negara sebesar -10,89 persen. Hasil perhitungan ROA ini berada pada posisi lebih kecil dari 1 persen. Sehingga dapat disimpulkan kinerja Rumah Sakit Umum Negara dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan hasil perhitungan ROA berada pada kategori tidak baik. Hasil perhitungan ROA berada pada predikat tidak baik yang menunjukkan bahwa ROA Rumah Sakit Umum Negara belum mampu untuk mengelola aktiva yang dimiliki dengan maksimal untuk menghasilkan laba. Hal ini dikarenakan, rumah sakit umum negara didanai oleh anggaran pemerintah, yang mungkin terbatas. Dana ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan operasional dasar seperti gaji tenaga medis, perawatan pasien, dan pemeliharaan fasilitas. Karena pendanaan terbatas, rumah sakit tidak dapat mengalokasikan dana yang cukup untuk inovasi, ekspansi, atau peningkatan kualitas layanan yang bisa meningkatkan pendapatan. Rumah Sakit Umum Negara memberikan pelayanan kesehatan BPJS. Hal ini mengurangi pendapatan rumah sakit dan berkontribusi pada laba yang rendah.

b. Penilaian Kinerja di Rumah Sakit Umum Negara Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan akan diukur dengan menggunakan kuisioner yang disebarkan kepada pasien pada Rumah Sakit Umum Negara. Perspektif ini menggunakan perhitungan kepuasan pasien. Kepuasan pelanggan ini diketahui dengan mengukur seberapa puas pasien atas pelayanan yang diberikan oleh RSUD Negara. Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pasien dengan memberikan nilai pada jawaban kuisioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan pelanggan/konsumen merupakan hasil perbandingan antara harapan pelanggan dengan pelayanan yang diterima dengan kenyataan yang diterima terhadap sembilan dimensi tingkat kepuasan, yaitu kemudahan persyaratan, kesederhanaan prosedur, Kecepatan Pelayanan, Keterjangkauan Biaya, Kesesuaian Pelayanan, Kemampuan tenaga kesehatan (Dokter, Perawat, Bidan, dan Petugas lain), Keramahan tenaga kesehatan (Dokter, Perawat, Bidan, dan Petugas lain), Kualitas Sistem Pengaduan, dan Sarana Prasarana. Data kepuasan pasien yang digunakan sebagai pengukuran prespektif Pelanggan/Konsumen akan diambil dari hasil kuisioner yang telah dikumpulkan oleh pihak Manajemen RSUD Negara. Berikut disajikan data perspektif pengguna pelanggan Rumah Sakit Umum Negara pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
Data Perspektif Pelanggan Rumah Sakit Umum Negara

| No | Dimensi                                                                                               | Tidak Puas (%) | Kurang Puas (%) | Puas (%) | Sangat Puas (%) |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------|-----------------|
| 1  | Kemudahan persyaratan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan                                           | 0              | 0               | 90,0     | 10,0            |
| 2  | Kesederhanaan sistem, mekanisme dan prosedur untuk mendapatkan pelayanan kesehatan                    | 0              | 3,4             | 91,1     | 5,5             |
| 3  | Kecepatan dan waktu penyelesaian yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan sesuai standar | 0              | 0               | 91,1     | 8,9             |
| 4  | Keterjangkauan biaya/tarif layanan kesehatan terjangkau oleh pasien                                   | 0              | 0               | 93,3     | 6,7             |
| 5  | Hasil pelayanan yang diterima sesuai dengan produk spesifikasi jenis pelayanan yang ditetapkan        | 0              | 0               | 92,2     | 7,8             |
| 6  | Kompetensi pelaksana (Kemampuan dokter, perawat, bidan, dan petugas lainnya)                          | 0              | 0               | 91,1     | 8,9             |
| 7  | Perilaku pelaksana (Keramahan dokter, perawat, bidan, dan petugas lainnya)                            | 0              | 0               | 91,1     | 8,9             |
| 8  | Penanganan pengaduan, saran dan masukan                                                               | 0              | 0               | 93,3     | 6,7             |
| 9  | Sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan                                                         | 0              | 1,2             | 93,3     | 5,5             |
|    | Jumlah                                                                                                | 0              | 4,6             | 826,5    | 68,9            |
|    | Rata-Rata                                                                                             | 0              | 0,51            | 91,83    | 7,66            |

(Sumber: Rumah Sakit Umum Negara, 2025)

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pasien Rumah Sakit Umum Negara menilai puas atas pelayanan yang diberikan ditunjukkan dari nilai rerata sebesar 91,83 persen, sangat puas sebesar 7,66 persen dan sisanya sebesar 0,51 persen menilai cukup puas. Pasien merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan Rumah Sakit Umum Negara dikarenakan adanya kemudahan dalam mengakses layanan rumah sakit dari proses pendaftaran, administrasi, dan persyaratan lainnya yang dapat dengan mudah dipahami dan tidak rumit. Pasien merasa terbantu dengan prosedur yang sederhana dan jelas, mereka dapat langsung mendapatkan pelayanan tanpa terhambat oleh administrasi yang berbelit. Prosedur pada Rumah Sakit Umum Negara mulai dari pendaftaran hingga pelayanan medis dapat dilalui dengan mudah dan cepat oleh pasien. Pelayanan yang cepat juga dirasa oleh pasien Rumah Sakit Umum Negara, baik dalam hal waktu tunggu maupun waktu yang dihabiskan dengan tenaga medis. Selain itu, kemampuan tenaga kesehatan yaitu dokter, perawat, bidan, dan petugas medis yang telah memiliki keterampilan, pengetahuan, dan keahlian dalam bidangnya dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas. Keahlian ini membuat pasien merasa lebih aman dan yakin terhadap pengobatan yang diberikan, dimana pada gilirannya meningkatkan kepuasan terhadap pelayanan rumah sakit. Tenaga medis dalam melayani pasien juga dapat bersikap ramah, sabar, dan

komunikatif sehingga dapat menciptakan suasana yang nyaman bagi pasien. Pasien merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik oleh tenaga kesehatan. Sistem pengaduan telah berjalan dengan baik dimana dapat memberikan kesempatan kepada pasien untuk menyampaikan keluhan atau masukan tentang pelayanan yang diterima pasien. Rumah Sakit Umum Negara juga menyediakan sarana dan prasarana yang memadai yang dapat mendukung kenyamanan pasien selama di rumah sakit.

c. Penilaian Kinerja di Rumah Sakit Umum Negara Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perspektif bisnis internal diukur dengan standar pengukuran menurut peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011. Data yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif bisnis internal berasal dari data BOR (*Bed Occupancy Ratio*), AvLOS (*Average Length of Stay*), BTO (*Bed Turn Over*), TOI (*Turn Over Interval*), NDR (*Net Death Rate*), dan GDR (*Gross Death Rate*). Berikut disajikan kinerja Rumah Sakit Umum Negara dilihat dari perspektif bisnis internal pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
Data Perspektif Pelanggan Rumah Sakit Umum Negara

| No | Parameter | 2022  | 2023  | 2024  | Rata-Rata | Standar    | Keterangan  |
|----|-----------|-------|-------|-------|-----------|------------|-------------|
| 1  | BOR       | 42,73 | 53,82 | 56,78 | 51,11     | 60-85%     | Kurang baik |
| 2  | AvLOS     | 3,08  | 3,24  | 3,20  | 3,17      | 6-9 hari   | Sangat baik |
| 3  | BTO       | 50,34 | 60,43 | 64,94 | 58,57     | 40-50 hari | Sangat Baik |
| 4  | TOI       | 4,15  | 2,79  | 2,44  | 3         | 1-3 hari   | Baik        |
| 5  | NDR       | 26,17 | 28,96 | 26,29 | 27/1000   | 25/1000    | Kurang baik |
| 6  | GDR       | 51,48 | 47,97 | 48,90 | 49/1000   | 45/1000    | Kurang baik |

(Sumber: Rumah Sakit Umum Negara, 2025)

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata nilai BOR (*Bed Occupancy Ratio*) tahun 2022 sampai 2024 sebesar 51,11 persen. Nilai rata-rata BOR sebesar 51,11% berada pada kategori ‘kurang baik’. Hasil ini berarti adanya kapasitas yang tidak terpakai secara optimal. Rumah sakit belum sepenuhnya memanfaatkan infrastruktur yang ada, yang dapat berdampak pada efisiensi operasional dan biaya. Nilai rata-rata AvLOS (*Average Length of Stay*) tahun 2022 sampai 2024 sebesar 3,17 hari. Nilai rata-rata AvLOS (*Average Length of Stay*) sebesar 3,17 berada pada kategori ‘kurang baik’. Hasil ini berarti bahwa Rumah Sakit Umum Negara cukup efisien dalam memberikan penanganan medis, pasien untuk sembuh dan dipulangkan lebih cepat. Hal ini dapat disebabkan oleh penggunaan prosedur medis yang efektif, pengelolaan yang baik, serta fasilitas dan teknologi yang memadai.

Nilai rata-rata BTO (*Bed Turn Over*), tahun 2022 sampai 2024 sebesar 58,57 hari. Nilai rata-rata BTO (*Bed Turn Over*) sebesar 58,57 berada pada kategori ‘sangat baik’. Rumah sakit Umum Negara cukup efektif dalam mengelola tempat tidur, dengan pasien datang dan pergi secara teratur dan menunjukkan adanya permintaan yang tinggi untuk layanan rumah sakit, dan kapasitasnya terpakai secara maksimal. Nilai rata-rata TOI (*Turn Over Interval*),

tahun 2022 sampai 2024 sebesar 3 hari. Nilai rata-rata TOI (*Turn Over Interval*), sebesar 3 hari berada pada kategori 'baik'. Rumah sakit Umum Negara mampu mengelola tempat tidur dengan cukup cepat, dengan rotasi tempat tidur yang lebih efisien. Hal ini berarti Rumah Sakit Umum Negara dapat menerima lebih banyak pasien dalam periode waktu yang lebih singkat.

Nilai rata-rata NDR (*Net Death Rate*), tahun 2022 sampai 2024 sebesar 27/1000. Nilai rata-rata NDR (*Net Death Rate*), sebesar 27/1000 berada pada kategori 'kurang baik'. Rumah Sakit Umum Negara memiliki Tingkat kematian 27 orang per 1.000 pasien yang dirawat. Hal ini berarti bahwa rumah sakit umum negara perlu meningkatkan kualitas perawatan, fasilitas medis, atau pendekatan manajerial untuk mengurangi tingkat kematian. Nilai rata-rata GDR (*Gross Death Rate*), tahun 2022 sampai 2024 sebesar 49/1000. Nilai rata-rata GDR (*Gross Death Rate*), sebesar 27/1000 berada pada kategori 'kurang baik'. Rumah Sakit Umum Negara selama periode tahun 2022 sampai 2024, terdapat 49 pasien yang meninggal dunia. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit perlu meninjau proses perawatan, ketersediaan fasilitas medis, atau kualitas layanan untuk mengurangi angka kematian.

d. Penilaian Kinerja di Rumah Sakit Umum Negara Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan diukur dari variabel-variabel komitmen karyawan, kesempatan pendidikan serta latihan dan penghargaan prestasi kerja. Pengukuran kinerja masing-masing variabel dalam pendekatan *balanced scorecard* dapat dilakukan dengan dasar adanya pernyataan positif (ya) dan negatif (tidak). Dalam penelitian ini jawaban terdiri dari empat kategori yaitu: 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) setuju dan 4) sangat setuju. Kategori pernyataan positif (ya) meliputi jawaban sangat setuju dan setuju, sedangkan pernyataan negatif (tidak) meliputi jawaban sangat tidak setuju dan tidak setuju. Jumlah kuisioner yang dibagikan sebanyak 184 responden dan terdiri dari 15 pertanyaan. Berikut disajikan data perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rumah sakit umum negara pada Tabel 5, Tabel 6, dan Tabel 7.

Tabel 5 menunjukkan bahwa kinerja pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator komitmen menunjukkan kinerja baik. Dimana pernyataan positif sebesar 99,58 (49,65+49,93), sedangkan pernyataan negatif sebesar 0,42. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai bekerja pada Rumah Sakit Umum Negara sangat tinggi. Para pegawai atau tenaga kerja di rumah sakit tersebut memiliki dedikasi, rasa tanggung jawab, dan kesetiaan yang besar terhadap pekerjaan mereka. Mereka berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien dan berusaha memenuhi standar kualitas yang tinggi dalam tugas-tugas mereka. Komitmen ini mencerminkan sikap profesional, integritas, serta motivasi kuat untuk mencapai tujuan dan misi rumah sakit.

Tabel 6 menunjukkan bahwa kinerja pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator pendidikan dan pelatihan menunjukkan kinerja baik. Dimana pernyataan positif sebesar 98,76 (59,43+39,33), sedangkan pernyataan negatif sebesar 1,24. Hasil ini menunjukkan bahwa rumah sakit Umum Negara telah memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai dengan baik untuk menunjang peningkatan kinerja pegawai.

**Tabel 5.**

Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Komitmen) Rumah Sakit Umum Negara

| Indikator       |                                              | Responden (dalam %) |      |       |       |
|-----------------|----------------------------------------------|---------------------|------|-------|-------|
|                 |                                              | 1                   | 2    | 3     | 4     |
| <b>Komitmen</b> |                                              |                     |      |       |       |
| K1              | Merasa bangga dan nyaman sebagai pegawai     | -                   | -    | 45,1  | 54,9  |
| K2              | Merasa ikut memiliki sebagai pegawai         | -                   | -    | 44,6  | 55,4  |
| K3              | Bekerja dengan penuh tanggung jawab          | -                   | -    | 39,7  | 60,3  |
| K4              | Bersikap loyal                               | -                   | -    | 50,0  | 50,0  |
| K5              | Bekerja keras dan tulus                      | -                   | 0,5  | 46,7  | 52,7  |
| K6              | Selalu percaya dengan teman atau rekan kerja | -                   | 3,3  | 64,7  | 32,1  |
| K7              | Selalu mengutamakan kebaikan untuk semua     | -                   | -    | 47,3  | 52,7  |
| K8              | Selalu optimis dalam menyelesaikan pekerjaan | -                   | -    | 53,8  | 46,2  |
| K9              | Selalu mendukung kebijakan manajemen         | -                   | -    | 54,9  | 45,1  |
| Jumlah          |                                              | -                   | 3,8  | 446,8 | 449,4 |
| Rata-Rata       |                                              | -                   | 0,42 | 49,65 | 49,93 |
| Keterangan      |                                              | Baik                |      |       |       |

(Sumber: Data Diolah, 2025)

**Tabel 6.**

Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pendidikan dan Pelatihan) Rumah Sakit Umum Negara

| Indikator                       |                                                             | Responden (dalam %) |      |       |       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------|------|-------|-------|
|                                 |                                                             | 1                   | 2    | 3     | 4     |
| <b>Pendidikan dan Pelatihan</b> |                                                             |                     |      |       |       |
| PP1                             | memberikan kesempatan pegawai untuk meningkatkan pendidikan | -                   | 0,5  | 54,3  | 45,1  |
| PP2                             | memiliki program untuk mengikuti pendidikan                 | -                   | 1,6  | 62,0  | 36,4  |
| PP3                             | memiliki program untuk mengikuti pelatihan                  | 0,5                 | 1,1  | 62,0  | 36,4  |
| Jumlah                          |                                                             | 0,5                 | 3,2  | 178,3 | 117,9 |
| Rata-Rata                       |                                                             | 0,17                | 1,07 | 59,43 | 39,33 |
| Keterangan                      |                                                             | Baik                |      |       |       |

(Sumber: Data Diolah, 2025)

Tabel 7 menunjukkan bahwa kinerja pembelajaran dan pertumbuhan pada indikator pendidikan dan pelatihan menunjukkan kinerja baik. Dimana pernyataan positif sebesar 94,54 (69,57+24,97), sedangkan pernyataan negatif sebesar 5,46. Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit Umum Negara telah memberikan penghargaan dengan baik kepada pegawai. Rumah sakit telah memberikan

perhatian dan apresiasi yang layak kepada pegawai-pegawainya. Penghargaan ini bisa berupa pemberian gaji sesuai dengan beban kerja, pemberian tunjangan sesuai dengan jabatan dan pemberian penghargaan prestasi bagi pegawai berupa uang dan non uang. Dengan demikian, pegawai merasa dihargai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan komitmen mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

**Tabel 7.**

Data Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Penghargaan) Rumah Sakit Umum Negara

| Indikator                       |                                                                        | Responden (dalam %) |      |       |       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|-------|-------|
|                                 |                                                                        | 1                   | 2    | 3     | 4     |
| <b>Pendidikan dan pelatihan</b> |                                                                        |                     |      |       |       |
| P1                              | Memberikan Gaji kepada pegawai yang sesuai beban kerja                 | 1,6                 | 2,7  | 70,1  | 25,5  |
| P2                              | Memberikan Tunjangan kepada pegawai sesuai dengan jabatan yang diemban | 1,6                 | 3,8  | 69,0  | 25,5  |
| P3                              | Memberikan penghargaan prestasi kerja dalam bentuk uang dan non uang   | 1,6                 | 4,9  | 69,6  | 23,9  |
| Jumlah                          |                                                                        | 4,8                 | 11,4 | 208,7 | 74,9  |
| Rata-Rata                       |                                                                        | 1,6                 | 3,86 | 69,57 | 24,97 |
| Keterangan                      |                                                                        | Baik                |      |       |       |

(Sumber: Data Diolah, 2025)

## KESIMPULAN

Dari analisis yang telah dilaksanakan, maka pada penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan dari perspektif keuangan menunjukkan kinerja tidak baik. Rata-rata kinerja keuangan Rumah Sakit Umum Negara tahun 2022 sampai 2024 sebesar -10,89 persen.
2. Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja baik dimana pasien Rumah Sakit Umum Negara menilai puas atas pelayanan yang diberikan ditunjukkan dari nilai rerata sebesar 91,83 persen, sangat puas sebesar 7,66 persen dan sisanya sebesar 0,51 persen menilai cukup puas.
3. Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik. Dimana BOR (*Bed Occupancy Ratio*) dalam kategori kurang baik, AvLOS (*Average Length of Stay*) pada kategori sangat baik, BTO (*Bed Turn Over*) pada kategori sangat baik, TOI (*Turn Over Interval*) pada kategori baik, NDR (*Net Death Rate*) pada kategori kurang baik, dan GDR (*Gross Death Rate*) pada kategori kurang baik.
4. Kinerja Rumah Sakit Umum Negara dikaji berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja baik pada indikator komitmen, pendidikan dan pelatihan dan penghargaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *BALANCE SCORECARD : Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif (Cet 1)*. Jakarta : Raih Asa Sukses, 2017.
- Korneles, V. W., Nangoi, G. B., & Kalangi, L. (2019). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Setelah Pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD Pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna. *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL,"* 10(2), 184.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.26379>
- Latupeirissa, L. W. (2022). *Manajemen Rumah Sakit untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Penerbit NEM.
- Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (I)*. BPFE Yogyakarta : Yogyakarta.
- Pradibta, A. A., & Yaya, R. (2018). Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sleman Berdasarkan Balanced Scorecard Setelah Penerapan Asuransi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.18196/rab.020117>
- Riwu, S. L., & Wibowo, A. (2021). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 7(2), 267.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.638>
- Safitri, S., Prastiwi, D., & Setianto, B. (2022). Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(11), 5148–5156.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i11.1912>
- Salimun, S., Janom, N., & Arshad, N. H. (2015). Quality factors of crowdsourcing system: Paper review. *2015 IEEE 6th Control and System Graduate Research Colloquium (ICSGRC)*, 82–86.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/ICSGRC.2015.7412469>
- Setyawan, F. E. B., & Supriyanto, S. (2019). *Manajemen Rumah Sakit (Cetakan Pertama)*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Wijayanti, S. P. M., Wahyono, D. J., Rejeki, D. S. S., Octaviana, D., Mumpuni, A., Darmawan, A. B., Kusdaryanto, W. D., Nawangtantri, G., & Safari, D. (2021). Risk Factors for Acute Otitis Media in Primary School Children: A Case-Control Study in Central Java, Indonesia. *Journal of Public Health Research*, 10(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.4081/jphr.2021.1909>