

## Analisis Pengukuran Kinerja Operasional Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeratno Gemolong dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Lora Fetresia Lintang Ariska\*, Erni Widajanti

Universitas Slamet Riyadi, Indonesia

Email: [lorafetresialintangarika@gmail.com](mailto:lorafetresialintangarika@gmail.com)\*, [erniwidajanti@gmail.com](mailto:erniwidajanti@gmail.com)

---

### Keywords:

Operations Management;  
Balanced Scorecard;  
Hospital Performance;  
Cost Efficiency.

---

### Abstract ;

*This research was conducted at the Regional General Hospital dr. Soeratno Gemolong, located at Jl. R Ngt Tjitrosantjoko 10, Gemolong, Sragen, Central Java. This study is driven by the strategic role of operations management in ensuring the effectiveness of healthcare services. Currently, the performance assessment system at RSUD dr. Soeratno Gemolong remains conventional, focusing separately on financial and customer satisfaction perspectives, which fails to reflect overall organizational performance. This study aims to analyze the hospital's performance using the Balanced Scorecard (BSC) approach across four main perspectives. The research method employed is descriptive quantitative for the 2021–2024 period. The results indicate: 1) The financial perspective is categorized as good in terms of economy and effectiveness, but lacks efficiency due to increased operational costs post-2021; 2) The customer perspective is categorized as excellent in satisfaction and sufficient in terms of retention, despite declining financial independence (Cost Recovery Rate); 3) The internal business process perspective is categorized as fair, with excellent clinical quality but sub-optimal facility utilization (BOR and TOI); 4) The learning and growth perspective is categorized as good with very high employee loyalty. The conclusion of this study emphasizes that RSUD dr. Soeratno Gemolong possesses superior medical and human resource quality but requires strategic evaluation of cost efficiency and facility utility optimization to achieve balanced organizational performance. The benefits of this research are: Adding references to performance management knowledge, particularly the application of the Balanced Scorecard in the hospital sector; Serving as an evaluation material for RSUD dr. Soeratno Gemolong in improving cost efficiency, service quality, and overall organizational performance; Providing input for the local government in formulating policies to improve hospital performance; Serving as a reference for similar research in the future.*

---

### Kata Kunci:

Manajemen Operasi;  
Balanced Scorecard;  
Kinerja Rumah Sakit;  
Efisiensi Biaya.

---

### Abstrak ;

Penelitian ini dilaksanakan pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soeratno Gemolong yang beralamat di Jl. R Ngt Tjitrosantjoko 10, Gemolong, Sragen, Jawa Tengah. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh peran strategis manajemen operasi dalam menjamin efektivitas pelayanan kesehatan. Saat ini, sistem penilaian kinerja pada RSUD dr. Soeratno Gemolong masih bersifat konvensional dengan menitikberatkan pada perspektif keuangan dan kepuasan pelanggan secara terpisah, sehingga belum mampu menggambarkan performa organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) yang mencakup empat perspektif utama. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif untuk periode 2021–2024. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Perspektif keuangan berkategori baik secara ekonomis dan efektif, namun kurang efisien akibat pembengkakan biaya operasional pasca-2021; 2) Perspektif pelanggan berkategori sangat baik pada aspek kepuasan dan cukup pada retensi, meski

kemandirian finansial (Cost Recovery Rate) menurun; 3) Perspektif proses bisnis internal berkategori cukup, di mana kualitas klinis sangat baik namun optimalisasi fasilitas (BOR dan TOI) belum mencapai standar ideal; 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkategori baik dengan tingkat loyalitas karyawan yang sangat tinggi. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong memiliki keunggulan pada kualitas medis dan SDM, namun memerlukan evaluasi strategis dalam efisiensi biaya dan optimalisasi utilitas fasilitas guna mencapai kinerja organisasi yang seimbang. Manfaat dari penelitian ini adalah Menambah referensi ilmu manajemen kinerja, khususnya penerapan Balanced Scorecard pada sektor rumah sakit, Menjadi bahan evaluasi bagi RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam meningkatkan efisiensi biaya, kualitas layanan, dan kinerja organisasi secara menyeluruh, Memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam penyusunan kebijakan peningkatan kinerja rumah sakit, Sebagai referensi bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

---

## **PENDAHULUAN**

Manajemen operasi merupakan bidang manajemen yang berkaitan dengan merancang, mengendalikan, dan memastikan bahwa proses produksi atau pelayanan berjalan dengan baik. Dalam prakteknya di rumah sakit manajemen operasi merupakan praktik yang dirancang untuk mengelola dan memantau semua proses pemberian pelayanan kesehatan agar dapat memberikan pelayanan yang efektif dan efisien kepada pasien. Menurut Harsanto, (2017) “Manajemen operasi adalah proses untuk menghasilkan produk secara efektif dan efisien melalui pendayagunaan sumberdaya yang ada”. Manajemen operasi memegang peranan penting dalam industri pelayanan kesehatan. Mengingat pentingnya manajemen operasi bagi organisasi ditengah persaingan di era sekarang, maka penting bagi oraganisasi untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Setiap organisasi selalu berusaha agar dapat meningkatkan kinerja, hal itu penting karena kinerja dapat menggambarkan kesenangan terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan hasil lebih baik dapat dicapai. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan di sektor publik harus cerdas dan bijak dalam merancang strategi dari Afandi, P, (2018) dalam (Apriyani & Chandra, 2023). Menurut (Ismainar, 2018) “Rumah sakit adalah sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan, kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan. Bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat.” Seiring dengan pengaruh globalisasi, tingkat persaingan, kemajuan teknologi dan perilaku pasien yang teliti dan kritis dalam memilih suatu pelayanan kesehatan menjadi pemacu bagi rumah sakit untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Oleh karena itu, faktor keuangan tidak lagi menjadi satu-satunya tolak ukur untuk menilai kinerja manajemen rumah sakit.

Penelitian tentang analisis pengukuran kinerja operasional rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rysan & Retnani, 2019) menunjukkan pengukuran kinerja dengan pendekatan balanced scorecard yaitu dengan penilaian empat perspektif dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan yang diukur dari pendapatan dan efisiensi biaya mengalami peningkatan dan dapat dikatakan baik, pada perspektif pelanggan penilaian kinerja diukur dengan indikator peningkatan jumlah pasien dan kepuasan pasien dapat disimpulkan meningkat, pada perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan cukup baik pada proses inovasinya sedangkan pada operasionalnya sudah cukup baik namun perlu ditingkatkan,

pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari retensi karyawan pada tahun 2017 meningkat dikarenakan bersamaan dengan adanya pendaftaran pegawai negeri sipil dan pelatihan karyawan cukup banyak pelatihan yang diikuti.

Selain itu, penelitian oleh Hakim, Djamhuri, & Hariadi, (2021) yang menganalisis penerapan *balanced scorecard* pada rumah sakit swasta di Surabaya menemukan bahwa keempat perspektif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, meskipun masih terdapat kendala dalam pengumpulan data non-keuangan. Penelitian oleh (Pham et al., 2020) pada rumah sakit publik di Vietnam menunjukkan bahwa perspektif pelanggan dan proses bisnis internal memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Sementara itu, (Medinal, 2021) di Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang menemukan bahwa perspektif keuangan masih menjadi tantangan utama karena fluktuasi pendapatan dan beban operasional.

Penelitian oleh Safitri, Prastiwi, & Setianto, (2022) pada Rumah Sakit Islam Surabaya mengungkapkan bahwa kinerja perspektif pelanggan dan pertumbuhan pembelajaran berada dalam kategori baik, namun perspektif keuangan dan proses bisnis internal masih memerlukan perbaikan terutama pada efisiensi biaya dan optimalisasi fasilitas. (Hastuti & Sakti, 2020) di RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten juga melaporkan bahwa pengukuran kinerja dengan BSC mampu mengidentifikasi kelemahan pada utilisasi fasilitas rawat inap meskipun kualitas pelayanan klinis sudah sangat baik.

Namun, masih terdapat gap penelitian karena sebagian besar studi sebelumnya berfokus pada rumah sakit swasta atau tipe B/C di kota besar dengan pendekatan cross-sectional, sementara kajian pada rumah sakit tipe D di kabupaten dengan sumber daya terbatas, menggunakan data longitudinal multi-tahun, serta mengaitkan ketimpangan antara efisiensi biaya dan optimalisasi utilisasi fasilitas dalam kerangka BSC pasca-pandemi masih jarang dilakukan. Kebaruan penelitian ini terletak pada fokus pada RSUD dr. Soeratno Gemolong sebagai rumah sakit tipe D di Kabupaten Sragen, penggunaan data longitudinal empat tahun (2021–2024), identifikasi ketimpangan efisiensi biaya versus utilisasi tempat tidur, serta pengukuran kinerja yang mengintegrasikan indikator teknis medis (BOR, ALOS, TOI, BTO, GDR, NDR) dengan perspektif keuangan dan pelanggan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soeratno Gemolong merupakan instansi dibawah naungan pemerintah daerah kabupaten Sragen yang bergerak disektor publik dengan memberikan layanan jasa kesehatan. Selama ini Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. Soeratno Gemolong hanya menitikberatkan pada penilaian kinerja pada keuangan dan survei kepuasan pelanggan sebagai tolok ukur kinerja rumah sakit.

Rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada bagaimana kinerja RSUD dr. Soeratno Gemolong jika dinilai menggunakan *balanced scorecard* yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja RSUD dr. Soeratno Gemolong berdasarkan keempat perspektif *balanced scorecard*, sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi kinerja rumah sakit dari aspek keuangan, kepuasan pelanggan, efektivitas proses internal, serta kemampuan organisasi dalam berkembang dan belajar. Manfaat penelitian ini adalah menambah referensi ilmu manajemen kinerja khususnya penerapan *balanced scorecard* pada sektor rumah sakit, menjadi bahan evaluasi bagi RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam

meningkatkan efisiensi biaya dan kualitas layanan, memberikan masukan bagi pemerintah daerah dalam penyusunan kebijakan peningkatan kinerja rumah sakit, serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif dan menggunakan analisis dengan pendekatan induktif yaitu dengan menguraikan secara menyeluruh pengukuran kinerja berdasarkan balanced scorecard melalui pengumpulan data yang dinyatakan dengan skor total. Data sekunder (laporan keuangan, rekam medis, kepegawaian) dan data primer (kuesioner kepuasan pasien dan karyawan) dikumpulkan melalui dokumentasi, survei, dan wawancara terbatas. Analisis dilakukan dengan menghitung indikator keempat perspektif Balanced Scorecard (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran & pertumbuhan), membandingkannya dengan standar ideal dari Kementerian Kesehatan dan literatur manajemen kinerja, lalu menyajikan tren tahunan serta sintesis capaian kinerja rumah sakit secara deskriptif. Berdasarkan skor total yang diperoleh masing-masing pada kedua pengukuran kinerja tersebut kemudian dibandingkan. Pengukuran kinerja dengan skor lebih besar menunjukkan bahwa pengukuran tersebut lebih tepat dilakukan dan dapat dijadikan sebagai alat rekomendasi alat pengukuran yang dapat diterapkan oleh pihak rumah sakit di waktu mendatang

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penilaian Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard

**Tabel 1. Hasil Penilaian Balanced Scorecard**

Perspektif	Indikator	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024	Rata-rata	Kriteria Kinerja
<b>Keuangan</b>	Rasio ekonomis (%)	83,02	58,39	88,79	84,84	78,76	Ekonomis
	Rasio efisiensi (%)	45,84	126,95	100,22	103,59	94,15	Kurang Efisien
	Rasio efektivitas (%)	172,17	112,60	132,34	114,99	133,02	Sangat Efektif
<b>Pelanggan</b>	Kepuasan pelanggan	41.191 point	-	-	-	-	Sangat Baik
	Profitabilitas (%)	218,13	78,76	99,77	96,52	123,29	Kurang Baik
	Retensi pelanggan (%)	80,10	79,29	77,15	81,02	79,39	Cukup
	Akuisisi pelanggan (%)	19,89	20,70	22,84	18,97	20,60	Baik
<b>Proses Bisnis Internal</b>	ALOS (hari)	5,62	4,38	3,14	2,84	3,99	Kurang
	BOR (%)	26,33	50,83	63,97	73,30	53,60	Kurang
	GDR (orang)	46,78	26,96	19,56	21,64	28,73	Baik

	NDR (orang)	27,78	14,21	16,86	10,69	17,38	Baik
	BTO (kali)	20,02	49,89	73,86	94,38	59,53	Baik
	TOI (hari)	13,43	3,59	1,78	1,04	4,96	Kurang
<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>	Kepuasan karyawan	25.644 point	-	-	-	-	Baik
	Pelatihan karyawan (%)	17,39	16,21	9,68	100	35,82	Sedang
	Retensi karyawan (%)	100	96,98	85,51	100	95,62	Sangat Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2026

#### 1. Pada perspektif keuangan

Dalam rasio ekonomis menunjukkan RSUD dr. Soeratno Gemolong pada periode 2021-2024 secara konsisten berada dibawah ambang batas standar kriteria tingkat ekonomis yaitu 100% sehingga dikategorikan “Ekonomis”. Rata-rata dari rasio ekonomis selama periode penelitian yaitu 78,76%, hal tersebut mengindikasikan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong mampu menjaga realisasi belanja agar tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam rasio efisiensi berdasarkan kriteria tingkat efisiensi kinerja keuangan pada tahun 2021 nilai rasio efisiensi adalah 45, 84% dikategorikan sangat efisien dimana realisasi pengeluaran jauh dibawah anggaran, tahun 2022 nilai rasio efisiensi adalah 126,95% sehingga masuk dalam kategori tidak efisien karena terjadi pembengkakkan biaya melampaui anggaran sebesar 26,95%. Tahun 2023 nilai rasio efisiensi adalah 100,22% hampir berimbang namun masih dalam kategori tidak efisien karena penggunaan sumber daya masih sedikit melebihi anggaran, tahun 2024 nilai rasio efisiensi adalah 103,59% masih terdapat penggunaan anggaran ditahun ini yang melebihi batas standar yaitu 3,59%. Maka dalam indikator rasio efisiensi selama periode 2021-2024 rata-rata rasio efisiensi RSUD dr. Soeratno Gemolong adalah 94,15%. Nilai tersebut secara keseluruhan masuk dalam kategori “Kurang Efisien”. Meskipun secara matematis rata-rata menunjukkan nilai 94,15% dimana masih kurang dari 100%, tren data menunjukkan adanya masalah pada pengendalian biaya setelah tahun 2021. Lonjakan drastis dari tahun 2021 ke 2022 mengindikasikan adanya beban operasional atau perencanaan anggaran yang kurang akurat. Sehingga efisiensi RSUD dr. Soeratno Gemolong masih memerlukan perbaikan karena rasio tetap diatas 100% dari tahun 2022 hingga 2024.

Pada rasio efektivitas RSUD dr. Soeratno Gemolong periode tahun 2021- 2024 menunjukkan nilai rata-rata rasio efektivitas 133,02% oleh karena hasil nilai tersebut diatas 100% maka rasio efektivitas RSUD dr. Soeratno Gemolong dikategorikan “Sangat Efektif”. Hasil ini menunjukkan bahwa rumah sakit berhasil dalam merealisasikan program dan tujuannya.

Berdasarkan uraian data diatas maka disimpulkan pada perspektif keuangan hasil analisis sebagai berikut:

- a. Rasio Ekonomis menunjukkan hasil nilai rata-rata 78,76% dengan kesimpulan “Ekonomis” RSUD dr. Soeratno Gemolong berhasil mengelola anggaran belanja secara hemat dan konsisten dibawah plafon yang ditetapkan. Ini menunjukkan kehati-hatian dalam pengadaan barang dan jasa.

- b. Rasio Efisiensi menunjukkan hasil nilai rata-rata 94,15% dengan kesimpulan “Kurang Efisien” meskipun rata-rata keseluruhan dibawah 100% tren tahunan mengindikasikan masalah. RSUD dr. Soeratno Gemolong telah konsisten over budget atau tidak efisien dalam mengelola biaya operasional yang dihasilkan sejak tahun 2022-2024. Hal ini menunjukkan adanya pembengkakan biaya dalam proses pelayanan.
- c. Rasio Efektivitas menunjukkan hasil nilai rata-rata 133,02% dengan kesimpulan “Efektif” dengan ini RSUD dr. Soeratno Gemolong mampu mencapai hasil yang melampaui target yang ditetapkan, berarti RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan kualitas pelayanan dan pencapaian visi misi yang sangat baik.

Analisis kinerja dalam perspektif keuangan dengan metode balanced scorecard pada RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam mencapai tujuannya, namun perlu perbaikan dalam manajemen biaya operasional. RSUD dr. Soeratno Gemolong berhasil mencapai hasil yang sangat baik, efektivitas tinggi dengan cara yang ekonomis, tetapi proses internalnya tidak efisien atau biaya membengkak saat operasional berjalan. RSUD dr. Soeratno Gemolong perlu fokus pada tahun 2022-2024 untuk mengidentifikasi penyebab inefisiensi (>100%),supaya penghematan disisi pengadaan dapat benar- benar berdampak pada efisiensi total anggaran secara keseluruhan.

H1: diduga kinerja dalam perspektif keuangan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria baik dinyatakan diterima atau terbukti pada indikator rasio ekonomis dan rasio efektivitas, pada indikator rasio efisiensi pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria baik ditolak atau tidak terbukti.

## 2. Pada perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil kuesioner kepuasan pelanggan menunjukkan hasil 41.191 poin, dimana nilai tersebut masuk dalam interval kategori “Sangat Baik”. Dianalisis nilai tersebut secara kualitatif, pasien maupun keluarga pasien merasa sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh RSUD dr. Soeratno Gemolong.

Pada indikator profitabilitas dengan pengukuran CRR (Cost Recovery Rate) dari tahun 2021-2024 nilai rata-rata adalah 123,29%. Dengan rata-rata tersebut CRR diatas 100% maka RSUD dr. Soeratno Gemolong mampu menutup biaya operasional dengan pendapatannya, namun perlu diwaspadai karena terjadi tren penurunan drastis setelah tahun 2021 yakni pada tahun 2022 hingga 2024 nilai CRR selalu dibawah 100% yang berarti pada tahun-tahun tersebut RSUD dr. Soeratno Gemolong pendapatan fungsionalnya belum mampu menutup 100% biaya operasional secara mandiri. Pada indikator retensi pelanggan mendapatkan nilai hasil rata-rata 79,39%. Berdasarkan standar umum retensi pelanggan nilai tersebut berada dalam kategori “Cukup”. Pada indikator akuisisi pelanggan mendapatkan hasil rata-rata 20,6%. Nilai tersebut dikategorikan “Baik” menurut kriteria tingkat akuisisi pelanggan atau nilai rata-rata diatas target.

- Berdasarkan uraian diatas maka disimpulkan pada perspektif pelanggan sebagai berikut:
- a. Kepuasan pelanggan berdasarkan perolehan nilai poin kuesioner mendapatkan hasil 41.191, nilai tersebut berada di interval “sangat baik”. hal tersebut berarti bahwa secara operasional, pelayanan yang diberikan oleh RSUD dr. Soeratno Gemolong memenuhi bahkan melampaui ekspektasi pasien.
  - b. Profitabilitas pelanggan (CRR) terjadi penurunan drastis dari tahun 2021 ke tahun 2022-2024. Meskipun kepuasan pelanggan tinggi, kemampuan RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam menutupi biaya operasional dari pendapatan pelayanan atau kemandirian finansial.
  - c. Retensi pelanggan berdasarkan periode tahun 2021-2024 rata-rata nilai retensi pelanggan yaitu 79,39% sehingga dikategorikan “Cukup”. Hal tersebut menunjukkan RSUD dr. Soeratno Gemolong cukup baik namun belum optimal dalam menjaga loyalitas pasien dan menunjukkan kepercayaan pasien terhadap kualitas medis.
  - d. Akuisisi pelanggan dengan nilai rata-rata 20,6%, nilai tersebut dikategorikan “Baik”. Meskipun demikian presentase akuisisi pelanggan RSUD dr. Soeratno Gemolong pada periode tahun 2021-2024 menunjukkan hasil fluktuatif jika dilihat dari perolehan nilai pertahun, sehingga meskipun rata-rata dalam kategori baik rumah sakit memperbaiki performa akuisisi pelanggan.

Analisis kinerja dalam perspektif pelanggan dengan metode balanced scorecard pada RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan kinerja yang aspek sosial dan pelayanan namun kurang dalam aspek ekonomi manajerial, baik dalam kepuasan pelanggan dan kinerja yang cukup dalam retensi pelanggan atau pasien. Dari kedua indikator tersebut menunjukkan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong memiliki kualitas teknis medis yang sudah mapan, namun angka akuisisi pelanggan yang fluktuatif menunjukkan strategi pemasaran atau daya tarik untuk pasien baru mulai melemah dan ketidakseimbangan efisiensi finansial dari nilai CRR yang berada dibawah 100% dari tahun 2022-2024 yang berarti meskipun pasien puas dan datang kembali tetapi biaya operasional RSUD dr. Soeratno Gemolong belum mencapai profitabilitas yang mandiri.

H2: diduga kinerja perspektif pelanggan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria baik dinyatakan terbukti atau diterima pada indikator kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada indikator profitabilitas pelanggan CRR (Cost Recovery Rate) dan retensi pelanggan kinerja RSUD dr. Soertano Gemolong dalam kriteria baik dinyatakan tidak terbukti atau ditolak.

### 3. Pada perspektif proses bisnis internal

Pada indikator ALOS (Average Length of Stay) pada periode tahun 2021- 2024 berdasarkan data rata-rata berada dinilai 3,74 hari dan nilai tersebut berada dibawah nilai standar ideal untuk ALOS yaitu 6-9 hari. Dengan rata-rata tersebut maka ALOS pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dikategorikan “Kurang”. Angka tersebut menunjukkan durasi perawatan yang sangat cepat, kinerja secara administratif dinilai kurang efisien dalam pemanfaatan fasilitas atau indikasi pasien pulang dini.

Pada indikator BOR (Bed Occupancy Ratio) pada tahun periode 2021-2024 rata-rata BOR adalah 48,68% nilai tersebut dibawah standar ideal BOR yaitu 60%- 85% sehingga dikategorikan “Kurang”. Kategori tersebut menunjukkan beberapa kondisi seperti fasilitas tempat tidur yang belum dimanfaatkan secara optimal oleh masyarakat, inefisien biaya dimana biaya operasional tetap berjalan namun pendapatan dari rawat inap rendah, dan perlu menjadi

perhatian bagi RSUD dr. Soeratno Gemolong untuk mengindikasikan masalah dalam mutu pelayanan, persaingan dengan rumah sakit lain, atau perubahan kebijakan.

Pada indikator GDR (Gross Death Rate) pada tahun periode 2021-2024 rata-rata GDR adalah 30,50 orang. Artinya nilai rata-rata tersebut adalah terjadi kematian rata-rata 30-31 kematian per 1000 pasien keluar. Nilai tersebut berada dibawah nilai standar ideal GDR, sehingga GDR pada RSUD dr. Soeratno Gemolong tahun periode 2021-2024 dikategorikan “Baik”. Hal tersebut menggambarkan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam mutu pelayanan medis terjaga, efektivitas penanganan dinilai cukup mampu menangani kasus pasien yang masuk baik yang kronis maupun yang gawat darurat. Rata-rata tersebut juga menunjukkan keberhasilan RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam memperbaiki mutu pelayanan.

Pada indikator NDR (Net Death Rate) pada tahun periode 2021-2024 nilai rata-rata NDR adalah 17,38 orang yang artinya dari setiap 1000 pasien yang dirawat, terdapat 17-18 pasien yang meninggal setelah perawatan lebih dari 48 jam. Angka tersebut dibawah batas maksimal yaitu 25 orang, dengan begitu maka RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai berhasil dalam memberikan pertolongan lanjutan sehingga pada indikator NDR RSUD dr. Soeratno Gemolong dikategorikan “Baik”.

Pada indikator BTO (Bed Turn Over) pada periode tahun 2021-2024 nilai rata-rata BTO adalah 59,53 kali selama satu tahun yang artinya satu tempat tidur rata-rata digunakan oleh 59-60 pasien secara bergantian. Nilai rata-rata tersebut diatas nilai ideal BTO yaitu 40-50 kali per tahun, sehingga BTO pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dikategorikan “Baik”. Secara operasional rumah sakit dinilai sangat produktif dan memiliki permintaan sangat besar dari masyarakat namun jika nilai melebihi batas ideal menunjukkan beban kerja tenaga medis dan petugas kebersihan sangat tinggi, maka RSUD dr. Soeratno Gemolong perlu waspada dan perhatian terhadap beban kerja yang tinggi memungkinkan terjadi penurunan mutu pelayanan dan kinerja juga resiko infeksi nosokomial dirumah sakit.

Pada indikator TOI (Turn Over Internal) pada periode tahun 2021-2024 nilai rata-rata TOI adalah 4,96 hari. Nilai tersebut berarti bahwa tempat tidur terlalu lama kosong hampir 5 hari diantara satu pasien dengan pasien selanjutnya, dimana nilai ideal TOI adalah 1-3 hari. Dengan hasil rata-rata tersebut maka TOI pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dikategorikan “Kurang”. Dari nilai rata-rata TOI menunjukkan RSUD dr. Soeratno Gemolong mengalami ketidakefisienan ekonomi dimana tempat tidur yang lama kosong mengurangi potensi pendapatan namun biaya operasional terus berjalan. Terdapat perbedaan yang kontras antara tahun 2021 dengan 2024, dimana tahun 2021 sangat tidak efisien mungkin karena pandemi covid-19. Meski demikian secara riil dari hasil nilai TOI tiap tahunnya performa RSUD dr. Soeratno Gemolong terus membaik.

Berdasarkan uraian diatas maka disimpulkan pada perspektif proses bisnis internal sebagai berikut:

- a. Efisiensi operasional belum optimal, secara akumulatif RSUD dr. Soeratno Gemolong belum mencapai tingkat efisiensi. Nilai BOR rata-rata 48,68% dan TOI nilai rata-rata 5,94 hari masuk dalam kategori “kurang” menunjukkan bahwa aset rumah sakit yakni tempat tidur masih belum terisi secara maksimal. Hal tersebut mengakibatkan rendahnya utilisasi fasilitas dibanding kapasitas yang tersedia.

- b. Profitabilitas tinggi namun beresiko, meskipun pemanfaatan BOR rendah nilai BTO yang tinggi dengan nilai rata-rata 50,82 kali menunjukkan perputaran pasien sangat cepat. Hal tersebut didukung dengan ALOS yang nilai rata-rata 3,74 hari yang berarti waktu rawat inap yang pendek. RSUD dr. Soeratno Gemolong berarti mampu melayani banyak pasien dalam waktu singkat namun belum mampu mengisi tempat tidur secara stabil di angka ideal minimal 60%.
- c. Kualitas pelayanan klinis yang sangat baik, dari sisi keselamatan pasien dan mutu klinis proses bisnis internal RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai berhasil. Dengan nilai GDR rata-rata 30,50 orang dan NDR 19,05 orang, dimana kedua nilai dari indikator tersebut berada dibawah nilai ideal sehingga dikategorikan “baik”. RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan bahwa meskipun pasien datang dan pergi dengan cepat, standar keselamatan dan efektivitas pengobatan tetap terjaga sehingga angka kematian dapat ditekan.

Analisis kinerja dalam perspektif proses bisnis internal dengan metode balanced scorecard pada RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan kinerja yang cukup. Dimana RSUD dr. Soeratno Gemolong memiliki sistem pelayanan yang sangat cepat, tanggap, dan berkualitas tinggi yang dibuktikan dengan hasil nilai ALOS yang pendek, GDR, dan NDR yang rendah, BTO yang tinggi namun lemah dalam optimalisasi kapasitas yang dibuktikan dengan hasil nilai BOR yang rendah dan TOI yang tinggi. RSUD dr. Soeratno Gemolong perlu melakukan peninjauan sistem rujukan dan peningkatan strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah kunjungan pasien agar angka BOR meningkat.

H3: diduga kinerja dalam perspektif proses bisnis internal pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria cukup dinyatakan terbukti atau diterima pada indikator GDR (Gross Death Rate), NDR (Net Death Rate), BTO (Bed Turn Over). Pada indikator ALOS (Average Length of Stay), BOR (Bed Turn Over), dan TOI (Turn Over Internal) kinerja RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria cukup dinyatakan tidak terbukti atau ditolak.

#### 4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pada indikator kepuasan karyawan berdasarkan hasil perolehan poin dari kuesioner kepuasan karyawan memperoleh nilai 25.644 dimana nilai poin tersebut berada di rentang interval kategori “baik”.

Pada indikator pelatihan karyawan, RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai “sedang” karena menunjukkan secara akumulatif pada periode tahun 2021-2024 masuk kedalam kriteria sedang karena sifatnya fluktuatif. Meskipun sempat berada dalam kriteria kurang ditahun 2023, keberhasilan mencapai partisipan 100% pada tahun 2024 menjadi titik balik positif bagi RSUD dr. Soeratno Gemolong yang menunjukkan adanya transformasi manajemen SDM yang signifikan.

Pada indikator retensi karyawan, RSUD dr. Soeratno Gemolong pada tahun periode 2021-2024 menunjukkan nilai rata-rata retensi sebesar 95,62% dengan nilai tersebut maka berarti tingkat turnover karyawan yang rendah kurang dari 10% sehingga retensi karyawan RSUD dr. Soeratno Gemolong dikategorikan “sangat baik”.

Berdasarkan uraian data diatas maka disimpulkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil analisis sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan berada pada kategori “baik” dengan skor 25.644 poin, menandakan lingkungan kerja dan kebijakan rumah sakit telah memenuhi ekspektasi dasar serta kebutuhan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- b. Pengembangan sumber daya manusia dengan program pelatihan dinilai “sedang” akibat fluktuasi dimasa lalu, namun pencapaian 100% partisipan pada tahun 2024 menjadi bukti komitmen baru pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam memperbaiki dan meningkatkan kompetensi dan kapabilitas staf secara berkelanjutan.
- c. Stabilitas retensi memiliki performa yang “sangat baik” dengan tingkat retensi mencapai 95,62%. Hal tersebut mengindikasikan tingkat turnover yang sangat rendah (dibawah 10%) nilai tersebut berarti RSUD dr. Soeratno Gemolong berhasil menjaga loyalitas karyawan dan meminimalkan resiko kehilangan SDM berkualitas.

Analisis kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode balanced scorecard pada RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan kinerja yang “baik”. Pada tingkat kepuasan karyawan memperoleh skor 25.644 poin yang berada pada interval kategori “baik”. Hal tersebut mencerminkan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan yang mampu memenuhi ekspektasi dasar karyawannya. Pada indikator pengamangan SDM melalui program pelatihan, kinerja dinilai ”sedang” karena adanya fluktuasi pada periode tahun 2021-2024. Dan indikator retensi karyawan menunjukkan performa “sangat baik”.

H4 : diduga kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria cukup pada indikator kepuasan karyawan dan retensi karyawan dinyatakan tidak terbukti atau ditolak. Pada indikator pelatihan karyawan kinerja RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria cukup dinyatakan terbukti atau diterima.

## KESIMPULAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari RSUD dr. Soeratno Gemolong dan di analisis maka dapat disimpulkan bahwa: Berdasarkan hasil penelitian hasil perspektif keuangan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong menunjukkan hasil analisis yang dapat disimpulkan sangat baik untuk efektivitas dan lemah atau kurang untuk efisiensi operasional. RSUD dr. Soeratno Gemolong sudah mencapai target pendapatan dengan cara yang ekonomis, manu gagal dalam mengendalikan biaya operasional dengan inefisiensi >100% pada tahun 2022-2024. Penghematan pada sisi pengadaan belum mampu menutup pembengkakan biaya operasional rumah sakit secara keseluruhan, sehingga kemandirian finansial belum tercapai sepenuhnya. Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa kinerja perspektif keuangan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria baik dinyatakan terbukti atau diterima pada indikator ekonomis dan efektivitas, dan dinyatakan tidak terbukti atau ditolak pada indikator efisiensi. Berdasarkan hasil penelitian perspektif pelanggan yang diukur berdasarkan indikator pengukuran perspektif pelanggan disimpulkan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai sangat baik pada indikator kepuasan pelanggan namun lemah atau kurang pada akuisisi dan profitabilitas. Pasien RSUD dr. Soeratno Gemolong merasa sangat puas dan dinilai loyal karena kualitas pelayanan medis, namun RSUD dr. Soeratno Gemolong mengalami pelemahan dalam menarik pasien baru (akuisisi pelanggan) dengan nilai fluktuatif. Terjadi ketidakseimbangan pada CRR yang nilainya <100% menunjukkan loyalitas pasien belum mampu menutupi beban biaya operasional untuk mencapai profitabilitas mandiri. Hipotesis H2 yang menyatakan bahwa kinerja perspektif pelanggan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria baik dinyatakan terbukti atau diterima pada indikator kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan, pada indikator profitabilitas pelanggan (CRR) dan retensi pelanggan dinyatakan tidak terbukti atau ditolak. Berdasarkan hasil penelitian perspektif proses bisnis internal yang dihasilkan di tahun 2021-2024 pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai “cukup”. disimpulkan dari hasil nilai ALOS yang pendek, nilai GDR dan NDR yang rendah, juga nilai BTO yang tinggi menunjukkan proses layanan internal sangat cepat, tanggap, dan berkualitas. Namun terjadi ketimpangan pada optimalisasi kapasitas tempat tidur yang lebih banyak menganggur atau kosong yang ditunjukkan oleh nilai BOR yang rendah dan nilai TOI yang tinggi. Sehingga RSUD dr. Soeratno Gemolong sangat efisien dalam menangani pasien tetapi kurang produktif dalam mengisi kapasitas yang tersedia. Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa kinerja dala proses bisnis internal pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria cukup dinyatakan terbukti atau diterima pada indikator GDR, NDR, BTO. Pada indikator ALOS, BOR, TOI dinyatakan tidak terbukti atau ditolak. Berdasarkan hasil penelitian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa RSUD dr. Soeratno Gemolong dinilai “baik”. RSUD dr. Soeratno Gemolong memiliki modal SDM yang loyal dan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi, meskipun program pelatihan dikategori “sedang”. Dengan demikian hipotesis H4 yang menyatakan bahwa kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada RSUD dr. Soeratno Gemolong dalam kriteria cukup dinyatakan terbukti atau diterima pada indikator pelatihan karyawan, pada indikator kepuasan karyawan dan retensi karyawan dinyatakan tidak terbukti atau ditolak karena hasil empiris menunjukkan capaian yang lebih tinggi dari asumsi diawal.

## REFERENSI

- Apriyani, P. W., & Chandra, R. (2023). Afandi, P.(2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing. Aisah.(2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat Kawan Malang. *Jurnal Ahli Muda Indonesia*,. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 1, 15.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator). Zanafa Publishing, Riau.
- Armen, F & Azwar, V. (2013). Dasar-Dasar Manajemen Rumah Sakit. Gosyen, Yogyakarta.
- Ayuningtyas, N. (2022). Analisis Kinerja dan Strategi Bisnis. Salemba Empat, Jakarta.
- Depkes, R. I. (2008). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 129/Menkes: SK/II/2008 Tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit. Departemen Kesehatan RI, Jakarta.
- Daft, R.L. dan Marcic. D. (2020). Manajemen (Edisi ke-10). Terjemahan Tita Maria Kanita. Salemba Empat, Jakarta.
- Edison, dkk. (2016). Manajemen dan Sumber Daya Manusia (Edisi Pertama). Alfabeta, Bandung.
- Febriawati, H. (2013). Manajemen Logistik Farmasi Rumah Sakit. Gosyen Publishing, Yogyakarta.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25 (Cetakan ke-11). Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Heizer, J., Render, B., dan Munson, C. (2023). Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. Edisi ke-14. Pearson Education, London.
- Hakim, M. B., Djamhuri, A., & Hariadi, B. (2021). Aplikasi Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, Volume 5. No 2, 229-240.
- Harmono. (2020). Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard (Cetakan ke-8). Bumi Aksara, Jakarta.
- Harsanto, B. (2017). Dasar Ilmu Manajemen Operasi. Unpad Press, Bandung.
- Hastuti, S. K. W., & Sakti, R. B. (2020). Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan Metode Balanced Scorecard Perspektif Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan. *International Journal of Healthcare Research*, Volume 3. No 1, 42-54.
- Ibrahim, E. (2021). Entrepreneurship For Hospital: Pemecahan Masalah dan Perencanaan untuk Kewirausahaan Rumah Sakit. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ismainar, H. (2018). Manajemen Unit Kerja: untuk perekam medis dan informatika kesehatan ilmu kesehatan masyarakat keperawatan dan kebidanan. Deepublish, Yogyakarta.
- Karisa, J. Y., & Wainaina, L. (2020). Balanced Scorecard Perspectives and Organizational Performance: Case of Kenyatta National Hospital, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, Volume 2. No 3, 101-113.
- Kasmir. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori Dan Praktik. Cetakan ke-8. PT Rajagrafindo Persada, Depok.
- Koesomowidjojo, S. R. M. (2017). Panduan Praktis Menyusun Balanced Scorecard. Raih Asa Sukses, Jakarta.

- Luis, S., & Biromo, P. A. (2013). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Nasir, M. (2022). *Metode Penelitian dan Analisis Kinerja Bisnis*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Nur'aini, F. D. F. (2020). *Panduan Lengkap menyusun SOP & KPI*. Anak Hebat Indonesia, Yogyakarta.
- Mahsun, M. (2018). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi Sektor Publik-Edisi Terbaru*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Medinal, M. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal IAKP*, Volume 2. No 2, 194-204.
- Nasir, S. (2015). *Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era*. IGI Global, USA
- Parinduri, Luthfi dkk. (2020). *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis, Medan. Permenkes No 340/ Menkes/per/III/2019, Tentang Klasifikasi Rumah Sakit.
- Pham, C. D., Vu, S. T., Pham, Y. T. K., & Vu, N. T. (2020). Evaluating performance of Vietnamese Public Hospitals Based on Balanced Scorecard. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Volume 7. No 6, 339-349.
- Putra, P. A. J. K., dan Utama, I. W. M. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT. Jayakarta Balindo. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(2), 555–583
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy Judge. 2018. *Perilaku Organisasi(Organizational Behavior)*. Salemba Empat, Jakarta.
- Rysan, I. P., & Retnani, E. D. (2019). Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, Volume 8. No 2. 1-17.
- Sa'adah, L. & Maksum, M. J. S. (2018). *Balanced Scorecard: Teori dan Aplikasi Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perpektif Kepuasan Pelanggan, Perpektif Proses dan Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Implementasi Balanced Scorecard pada Studi Kasus Rumah Sakit*. Deepublish, Yogyakarta.
- Sadikin, A. Misra, I., dan Hudin, M. S. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. K-Media, Yogyakarta.
- 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*, Volume 4. No 11, 5148-5156.
- Setyawan, F. E. B., & Supriyanto, S. (2020). *Manajemen Rumah Sakit*. Zifatama Jawara, Sidoarjo.
- Slamet, R. (2023). *Manajemen Kinerja. Sekolah Tinggi Manajemen IMMI*, Jakarta.
- Soemohadiwidjojo, T. A. (2018). *Key Performance Indicator Untuk Fungsi General Affair*. Raih Asa Sukses, Jakarta.

- Soetrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-11. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Solikhah, R., & Siswanto, S. (2019). Implementasi Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, Volume 7. No 1, 1-14.
- Subiyantoro, A. (2020). Analisa Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit At-Tauroh Al Islami Sleman. *Jurnal Optimal*, Volume 17. No 2, 109-124.
- Sugiyono, P.D. (2017). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sujarweni, V. W. (2018). *Akuntansi Sektor Publik Teori, Konsep, Aplikasi*. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Indeks, Jakarta.
- Tohardi, A. (2016). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mandar Maju, Bandung.
- Vulpen, E. V (2019). *The Basic Principles of People Analytics*. CreateSpace Independent Publishing Platform, Amerika.
- Wiguna, K. Y., Riswati., & Marliza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, Volume 4. No 2, 571-584