

Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan Metode *Balanced Scorecard* Perspektif Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan

Siti Kurnia Widi Hastuti, Ratu Bela Sakti

Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia
Correspondent Author: First Author (email: kurnia.widihastuti@ikm.uad.ac.id)

ABSTRACT

Central General Hospital dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten is a type A hospital as a referral center hospital. This hospital is required to be able to provide health services in accordance with the standard. During this time the hospital used performance measurement that have been set by the government, measuring performance from the financial aspect alone is not enough so it is also necessary from the non-financial aspects. Performance measurement using the Balanced Scorecard is the right solution because performance measurement is seen from various aspects namely financial and non-financial aspects namely financial and non-financial aspects. This study aims to determine the performance of the central general hospital dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Internal Business Perspective and Learning and Growth Perspective. This study used a qualitative method with phenomenological research design. The research subjects consisted of the head of the HR sub-division, the head of the medical services monitoring and evaluation section, the medical record installation reporting staff, the head of the training and education sub-office, the employee and a sample of 92 employees consisting of medical and non-medical personnel. The result of performance measurements conducted at the Central General Hospital dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten used the Balanced Scorecard method of internal business perspective and learning and growth obtained a score of 0 which means good enough. Performance measurement Of The Central General Hospital, dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten With the Balanced Scorecard Method viewed from an internal business perspective and Learning and Growth is said to be "Good Enough"

Keywords
Performance
Balanced
Scorecard

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Pendahuluan

Pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas yang ada di dalam rantai nilai yang terdapat di perusahaan. Hasil tersebut yang nantinya digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang perencanaan dan pengendalian¹ Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting di sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan pada suatu perusahaan dalam penyusunan imbalan atau insentif pada

perusahaan, yang mana selama ini perusahaan telah melakukan pengukuran kinerja hanya dengan menitik beratkan pada sisi finansial saja dan sudah dianggap telah berhasil padahal dalam melakukan pengukuran kinerja tidak hanya mengukur dari sisi keuangan saja akan tetapi dari sisi non keuangan juga perlu²

Sistem pengukuran kinerja tradisional lebih menekankan pada aspek keuangan saja, karena di ukuran keuangan ini lebih mudah dilakukan sehingga kinerja personal diukur hanya yang berkaitan dengan aspek keuangan saja. Keberhasilan seorang manajer di sebuah rumah sakit tidak diukur hanya dari kemampuannya dalam mendapatkan laba tinggi atau dalam menghemat biaya seminimal mungkin, akan tetapi dalam pengukuran kinerja didalam rumah sakit memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya dari aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan dari aspek non keuangan³. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang dikenal untuk melakukan pengukuran atas kinerja keuangan dan nonkeuangan tetapi juga merupakan suatu kerangka yang komperhensif dalam memberikan visi serta strategi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja dengan menggunakan empat perspektif, seperti perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan⁴.

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten sebagai rumah sakit umum pusat milik pemerintah yang berlokasi di Jalan KRT Pringgodingrat, Jalan Dr. Soeradji Tirtonegoro No. 1, Dusun 1, Tegalyoso, Klaten Selatan dan merupakan rumah sakit umum pusat tipe A dan sebagai rumah sakit pusat rujukan di Klaten. Telah terakreditasi dengan tingkat Paripurna, rumah sakit ini memberikan pelayanan di bidang kesehatan yang didukung oleh layanan dokter spesialis dan sub spesialis serta ditunjang dengan fasilitas medis yang ada⁵.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan pada tanggal 15 Agustus 2019 diketahui bahwa Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dalam pengukuran kinerja belum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja atau penilaian kinerja. Rumah sakit ini menggunakan pengukuran kinerja sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No.36 Tahun 2016 dan Pedoman Teknis Indikator Kinerja Individu (IKI) Dirut Permenkes Tahun 2016.

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten menggunakan pengukuran kinerja dilihat dari keuangan dan standar pelayanan, pada keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan dan standar pelayanan yang ditetapkan pemerintah. Pengukuran kinerja ini belum dapat mencerminkan kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten yang sesungguhnya, karena masih terdapat aspek-aspek lainnya yang belum masuk didalam kriteria penilaian kinerja di rumah sakit seperti inovasi, retensi karyawan, pelatihan karyawan, dan masih banyak lagi. Sehingga rumah perlu menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja, sehingga memperoleh hasil yang lebih menyeluruh.

Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, yang merupakan rumah sakit pemerintah yang memiliki berbagai pelayanan kesehatan dan berusaha memberikan pelayanan kesehatan yang profesional sesuai dengan visi rumah sakit menjadi rumah sakit rujukan nasional yang ramah lansia. Sehingga memaksa Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, untuk selalu meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat luas atas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit.

Penelitian ini menggunakan *Balanced Scorecard* dengan 2 perspektif, diantaranya perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena ini adalah Rumah Sakit tipe A, yang mana rumah sakit dituntut untuk meningkatkan pelayanan yang ada di Rumah Sakit. Dengan perspektif bisnis internal, Rumah Sakit dapat mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dan pada perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan, Rumah Sakit dapat mengetahui kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada dengan melakukan upaya-upaya peningkatan terkait SDM (Sumber Daya Manusia). Sehingga hasil pengukuran perspektif ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi oleh pihak manajemen rumah sakit dalam melakukan pengukuran kinerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Dengan Metode *Balanced Scorecard* Perpektif Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan rancangan penelitian *fenomenologi*. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *snowball sampling*, subjek penelitian ini terdiri Kasubag SDM, Kepala Seksi Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Medik, Staf Pelaporan Instalasi Rekam Medik, Kasubag Diklat dan Kepegawaian. Instrumen dan alat penelitian ini menggunakan kuesioner dan pedoman wawancara *serta* alat yang digunakan handphone, laptop, dan alat tulis.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. Perspektif Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Berdasarkan Tabel 2. Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten telah melakukan inovasi pada tahun 2016-2019 dengan menambah jumlah pelayanan, inovasi yang dilakukan tahun 2016 sebesar 5 pelayanan baru dengan prosentase 11,36%, tahun 2017 sebesar pelayanan baru dengan prosentase 27,27%, tahun 2018 sebesar 16 pelayanan baru dengan prosentase 36,36% dan tahun 2019 sebesar 11 pelayanan baru dengan prosentase 25%.

Tabel 2. Tabel Proses Inovasi Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2016-2019

No.	Tahun	Jumlah Pelayanan Baru	Pelayanan Baru	Prosentase
1	2016	5	1. Pelayanan Medis Dasar 2. Pelayanan Medis Spesialis Dasar 3. Pelayanan Medis Spesialis Penunjang 4. Pelayanan Medis Spesialis Lain 5. Pelayanan Medis Subspesialis : Geriatri, KGH, Psikomatik, Hematoonkologi Anak, Spine, Hip & Knee, Bedah Anka, Bedah Digestive Pelayanan Medis Spesialis Gilut.	11,36%
2	2017	12	1. Rawat Inap dan Day Care Geriatri 2. Rosela Terpadu 3. Pelayanan Fetomaternal 4. Pelayanan Fertilitas, Endokrin Reproduksi 5. Pelayanan Klinik Manajemen Nyeri 6. Pelayanan Klinik Kaki 7. Pelayanan Neonatologi 8. Pelayanan Intensive Care (Ranap) 9. Pelayanan Neuro-otologi	27,27%

			10. Pelayanan Paru Intervensi, TCM Gen Expert. 11. Pelayanan ESWL 12. Pelayanan Glaukoma 13. Optimalisasi Pelayanan Komplementer (Saintifikasi Jamu)	
3	2018	16	1. Pelayanan Gariatri Paripurna 2. Pelayanan Sport Injury 3. Pelayanan Unit Stroke 4. Pelayanan Kardio- Intervensi 5. Pelayanan Klinik Memori 6. Pelayanan Otologi 7. Pelayanan Laryng-Pharing 8. Pelayanan THT Komunitas 9. Pelayanan TMS 10. Pelayanan Neurofisiologi 11. Pelayanan Ranap TB- MDR 12. Pelayanan Laser/RIRS 13. Pelayanan Retina 14. Pelayanan Okuloplasti 15. Pelayanan Kesehatan Jiwa Lansia 16. Pelayanan Kesehatan Jiwa Anak dan Remaja	36,36%
4	2019	11	1. Pelayanan Henti Rokok 2. Pelayanan Echokardiologi Anak 3. Pelayanan Neurosonography 4. Pelayanan Hand & Foot Surgery 5. Pelayanan Uroflowmetri 6. Pelayanan Kardio Diagnostik Invasive 7. Pelayanan Hematoonkologi Dewasa 8. Pelayanan Kardiologi Preventive Rehabilitasi 9. Pelayanan Dermatologi Tropis 10. Pelayanan Alergi imunologi Pelayanan IMS	25%
Total		44		Pelayanan Baru

Sumber : Data diolah dari data Time Line Pelayanan RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten

b. Proses Operasional

1) Kunjungan Rawat Jalan

Berdasarkan dari tabel 3. Terdapat penurunan jumlah kunjungan rawat jalan tahun 2019 yang disebabkan adanya rujukan berjenjang aturan BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan)

Tabel 3. Tabel Kunjungan Rawat Jalan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2016-2019

Tahun	Pasien Baru	Pasien Lama	Total	Selisih
2016	13.834	123.325	137.159	-
2017	13.195	167.090	180.285	+43.126

2018	15.168	165.516	180.684	+399
2019	10.172	109.816	119.988	-60.696

Sumber : Data diolah data kunjungan rawat jalan rekam medis RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten

2) Kunjungan Rawat Inap

Berdasarkan dari tabel 4. dapat diketahui bahwa angka BOR (Bed Occupancy Ratio), AVLOS (Average Length Of Stay), TOI (Turn Over Interval), GDR (Gross Death Rate), dan NDR (Net Death Rate) tahun 2016-2019 mengalami fluktuasi. Hasil dari perhitungan BOR (Bed Occupancy Ratio), AVLOS (Average Length Of Stay), BTO (Bed Turn Over), TOI (Turn Over Interval), GDR (Gross Death Rate) dan NDR (Net Death Rate) dari tahun 2016-2019 terdapat indikator yang belum memenuhi standar yaitu pada indikator AVLOS (Average Length Of Stay) kurang dari standar, rata-rata tahun 2016-2019 sebesar 4,5 hari sedangkan standar menurut Departemen Kesehatan RI $\leq 6 - 9$ hari. GDR lebih dari standar, rata-rata tahun 2016-2019 sebesar 53,71 sedangkan standar menurut Departemen Kesehatan RI ≤ 45 dan NDR lebih dari standar, rata-rata tahun 2016-2019 sebesar 27,25 sedangkan standar menurut Departemen Kesehatan RI ≤ 25 .

Tabel 4. Tabel Kunjungan Rawat Inap Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2016-2019

Indikator	Standar	Jumlah				Σ
		2016	2017	2018	2019	
BOR	60-85%	73,57 %	74,25 %	61,73 %	66,02%	68,9%
LOS	6-9 Hari	4,43 Hari	4,41 hari	4,35 Hari	4,62 Hari	4,5 Hari
BTO	40-50 kali	59,35 Kali	61,92 Kali	57,73 kali	46,62 Kali	56,41 Kali
TOI	1-3 Hari	1,62 Hari	1,51 Hari	2,44 Hari	2,27 Hari	1,96 Hari
GDR	≤ 45	55,98	54,98	47,34	56,53	53,71
NDR	≤ 25	29,58	27,18	25,65	28,58	27,75

Sumber : Data diolah dari data rekam medis indikator RSUP dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2016-2019

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Pelatihan Karyawan

Berdasarkan tabel 5. terkait dengan pelatihan karyawan yang rutin diadakan, bahwa jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan berdasarkan rasio pelatihan sudah baik, melebihi standar yang ditentukan $\geq 60\%$

Tabel 5. Tabel Pelatihan Karyawan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2017-2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan yang mengikuti Pelatihan	Rasio Pelatihan
2017	1218	1730	142,04%
2018	1222	3952	323,40%
2019	1172	3212	274,06%

Sumber : Data diolah

b. Retensi Karyawan

Berdasarkan tabel 6. Retensi Karyawan di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten berkaitan dengan retensi karyawan jumlah karyawan yang keluar terjadi peningkatan setiap tahunnya, menurut Departemen Keputusan Menteri Kesehatan Nasional Nomor 129 Tahun 2008 tentang standar pelayanan minimal rumah sakit bahwa retensi dikatakan baik, bila jumlah karyawan yang keluar mencapai 0%.

Tabel 6. Tabel Retensi Karyawan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Rasio Retensi	Karyawan Masuk
2016	1211	29	2,39%	98
2017	1208	21	2,65%	135
2018	1222	44	3,60%	16
2019	1172	71	6,02%	21

Sumber : Data diolah dari data kepegawaian Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Tahun 2016-2019

c. Kepuasan Karyawan

Berdasarkan data dari tabel 7. kepuasan karyawan di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten diatas dapat diketahui dari hasil kuesioner menunjukkan prosentase karyawan yang puas sebesar 73,4% dengan jumlah 85 orang karyawan dan prosentase karyawan yang tidak puas sebesar 26,6% dengan jumlah 7 orang karyawan.

Tabel 7. Tabel Kepuasan Karyawan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten

No.	Kategori	Jumlah	Prosentase
1.	Puas	85	73,4%
2.	Tidak Puas	7	26,6%
Total		92	100%

Sumber : Data Primer Tahun 2019

3. Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro dari Perpektif Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Tabel 8. Tabel Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

No.	Indikator	Kategori	Skor
A.	Perspektif Bisnis Internal		
1.	Proses Inovasi	Baik	1
2.	Kunjungan Rawat Jalan	Kurang	-1
3.	BOR	Baik	1
4.	LOS	Kurang	-1
5.	BTO	Cukup	0
6.	TOI	Baik	1
7.	GDR	Kurang	-1
8.	NDR	Kurang	-1
B.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		

9.	Pelatihan Karyawan	Baik	1
10.	Retensi Karyawan	Kurang	-1
11.	Kepuasan Karyawan	Baik	1
Total Skor			0/11
Skor Kinerja		Total Skor/ 11	0

b. Hasil Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan tabel 10. Hasil penilaian kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diperoleh hasil kinerja rumah sakit dengan total nilai skor 0 yang berarti kinerja cukup baik. Pengukuran kinerja menggunakan dua perspektif yaitu perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

-1	0	1
----	---	---

Keterangan :

-1 : Kurang Baik

0 : Cukup Baik

1 : Baik

Sumber : Utama (2012)

A. Pembahasan

Berdasarkan hasil kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan metode *Balanced Scorecard* menggunakan dua perspektif yaitu perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu sebagai berikut :

1. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal merupakan suatu proses bisnis yang dilakukan oleh rumah sakit dalam meningkatkan pelayanan rumah sakit, perspektif bisnis internal pada kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten diketahui dari sub perspektifnya yaitu proses inovasi dan proses operasional yang terdiri dari kunjungan rawat jalan dan rawat inap yang mencakup indikator pelayanan rumah sakit. Berdasarkan masing-masing sub perspektif memiliki hasil yang berbeda diketahui sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan suatu terobosan yang diciptakan rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan pelanggan baik dari produk ataupun jasa, berdasarkan dari hasil penelitian mengenai proses inovasi di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten bahwa rumah sakit telah melakukan inovasi dari segi pelayanan baru maupun inovasi antar unit. Inovasi pelayanan baru yang dilakukan pada tahun 2016 berjumlah 5 pelayanan baru dengan prosentase sebesar 11,36 tahun 2017 berjumlah 12 pelayanan baru dengan prosentase sebesar 27,27% Inovasi pelayanan baru tahun 2018 berjumlah 16 layanan baru dengan prosentase sebesar 36,36% dan tahun 2019 berjumlah 11 layanan baru dengan prosentase sebesar 25%.

Inovasi Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dilakukan oleh setiap unit kerja, dan diwajibkan bagi seluruh karyawan untuk menciptakan suatu terobosan baru apapun itu, yang nantinya akan di perlombakan antar unit. Inovasi yang telah dilakukan seperti efisiensi dengan memanfaatkan kertas bekas yang ada untuk dipakai kembali, dibuat draft, digunakan untuk konsultasi, dan konsep verbal. Inovasi ini sangat efisien untuk mengurangi biaya operasional yang dikeluarkan rumah sakit yang sebelumnya rumah sakit membeli kertas 30 rim perbulan sekarang dengan adanya inovasi ini tidak sampai 20 rim.

Berdasarkan data yang diperoleh dari rumah sakit, proses inovasi di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dikatakan "Baik" karena rumah sakit telah melakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sehingga diciptakannya pelayanan baru dan melakukan inovasi di setiap unit, setiap unit boleh berkreasi untuk menciptakan inovasi baru dan ini diwajibkan bagi seluruh unit dan nantinya ini akan diperlombakan antar unit. Hal ini sejalan dengan penelitian Wulanjari prosentase inovasi sebesar 0% yang artinya tidak terdapat inovasi⁶.

Hal ini sejalan dengan penelitian Fatimah prosentase inovasi sebesar 0% yang artinya tidak terdapat inovasi⁷. Hal ini sejalan dengan penelitian Mitrawati terdapat inovasi dengan menggunakan peningkatan efisien dan mutu pelayanan melalui 4 aspek TOI, BOR, AVLOS dan BTO⁸. Hal ini sejalan dengan penelitian Putri, inovasi dikatakan sudah baik karena sudah ada bagian yang khusus menangani keluhan pelanggan yaitu bagian pengembangan dan inovasi⁹.

b. Proses Operasional

Proses operasional merupakan suatu proses menciptakan dan menyampaikan produk atau jasa rumah sakit kepada pelanggan yaitu pelanggan rawat jalan atau rawat inap

1) Rawat Jalan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang di dapatkan pada sub perspektif pada kunjungan rawat jalan yaitu pada tahun 2016-2017 memiliki selisih kunjungan sebanyak 43.126 kunjungan, pada tahun 2017-2018 menurun menjadi 399 kunjungan, jumlah kunjungan pada tahun 2018-2019 mengalami penurunan jumlah kunjungan sebanyak 60.696 kunjungan, penurunan jumlah kunjungan rawat jalan dan raawat inap dikarenakan rujukan berjenjang aturan BPJS, yang mana pasien tidak bisa langsung ke rumah sakit ini tidak bisa dari PPK (Pemberi Pelayanan Kesehatan) Tingkat 1 seperti Puskesmas, Klinik, Praktik Dokter. Harus melewati rumah sakit di bawah kelas A.

Hal ini sejalan dengan penelitian Wulanjari, kunjungan rawat jalan mengalami peningkatan pada tahun 2013-2014 sebanyak 6.148 terjadi penurunan kunjungan sebanyak 4.024 kunjungan dan terjadi peningkatan di tahun 2016 sebanyak 2.552 kunjungan¹⁰. Hal ini sejalan dengan penelitian Ainy, jumlah kunjungan rawat jalan tahun 2014-2015 memiliki peningkatan sebanyak 1.645 kunjungan, kemudian pada tahun 2016 terjadi penurunan sebanyak 1.213 kunjungan dan di tahun 2017 terjadi peningkatan kunjungan 2.379 kunjungan¹¹.

2) Rawat Inap

Sub perspektif penelitian ini yaitu pada jumlah kunjungan rawat inap yang meliputi indikator pelayanan rumah sakit terdiri dari BOR, AVLOS, BTO, TOI, NDR, GDR berdasarkan hasil penelitian yang di dapatkan dari Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten tahun 2016-2019 mendapatkan hasil "Kurang Baik" karena dari indikator BOR, AVLOS, TOI, BTO,

NDR, GDR Masih terdapat yang belum sesuai dengan standar Kemenkes RI yaitu pada indikator AVLOS, GDR, dan NDR diantaranya AVLOS 6-9 Hari, GDR ≤ 45 dan NDR ≤ 25 .

AVLOS (*Average Length Of Stay*) berdasarkan hasil yang diperoleh, pada tahun 2016 yaitu sebesar 4,43 hari, tahun 2017 yaitu sebesar 4,41 hari, tahun 2018 yaitu sebesar 4,35 hari dan tahun 2019 yaitu sebesar 4,62 hari. Apabila dibandingkan dengan standarnya 6-9 hari, angka ini berada di bawah standar Departemen Kesehatan RI. Penurunan AVLOS (*Average Length of Stay*) di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro tergantung dari kasus per kasus karena ada penyakit yang membutuhkan waktu yang lama dan ada yang sebentar, terangkum dalam *Clinical Pathway* yang ditentukan oleh *Medical Service*. Hal ini sejalan dengan penelitian Rumintjap indikator AVLOS pada tahun 2011-2012 yaitu di tahun 2011 sebesar 5 hari dan 2012 sebesar 5 hari pencapaiannya dibawah standar, standar idealnya sebesar 6-9 hari¹². Hal ini sejalan dengan penelitian Putri, dkk indikator AVLOS belum memenuhi standar 6-9 hari¹³.

GDR (*Gross Death Rate*) hasil yang diperoleh pada tahun 2016 yaitu 55,98, tahun 2017 yaitu 54,98, tahun 2018 yaitu 47,34, dan tahun 2019 yaitu 56,53. Apabila dibandingkan dengan standar GDR yaitu angka kematian umum sebanyak ≤ 45 setiap 1000 penderita keluar, hasil ini melebihi standar yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI. Penyebab tingginya GDR (*Gross Death Rate*) dikarenakan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten merupakan rumah sakit kelas A yang mana kondisi pasien yang datang sudah gawat darurat sehingga tiba di rumah sakit kurang dari 2x24 jam sudah meninggal dunia dan aturan rujukan berjenjang dari BPJS. Hal ini sejalan dengan penelitian Fitri, indikator GDR tahun 2014-2015 yaitu di tahun 2014 sebesar 29,55 dan 2015 sebesar 33,98, pencapaiannya sudah sesuai standar yaitu ≤ 45 ¹⁴. Hal ini sejalan dengan penelitian Imro'ah, indikator GDR tahun 2016-2017 yaitu di tahun 2016 sebesar 6,01 dan tahun 2017 sebesar 2,94 pencapaiannya sudah sesuai standar yaitu ≤ 45 ¹⁵.

NDR (*Net Death Rate*) diketahui pada tahun 2016 yaitu sebesar 29,58, tahun 2017 yaitu sebesar 27,18, tahun 2018 yaitu sebesar 25,65 dan tahun 2019 yaitu sebesar 28,58. Apabila dibandingkan dengan standar NDR yaitu kematian 48 jam sebanyak ≤ 25 setiap 1000 penderita keluar, Angka tersebut melebihi standar Departemen Kesehatan RI. Hasil tersebut, ini dikarenakan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten merupakan rumah sakit rujukan. Pasien yang datang ke rumah sakit ini, merupakan pasien yang kondisinya sudah kurang baik atau tingkat kegawatdaruratannya tinggi, sehingga ketika sampai di rumah sakit ini tidak sampai 2 hari, sudah meninggal dunia.

Hal ini sejalan dengan penelitian Nur, indikator NDR pada tahun 2011-2015 yaitu tahun 2011 sebesar 27,55, tahun 2012 sebesar 28,96, tahun 2013 sebesar 28,46, tahun 2014 sebesar 27,29, dan tahun 2015 sebesar 29,96 pencapaiannya melebihi standar ≤ 25 ¹⁶. Hal ini sejalan dengan penelitian Putri, indikator NDR sudah sesuai standar ≤ 25 ¹⁷.

Rumah sakit berupaya untuk memperbaiki sarana prasarana di IGD seperti entry pertama untuk pasien-pasien yang sudah kritis dan memperbaiki SDM di IGD dengan memberikan pelatihan terkait kegawatdaruratan kepada semua dokter dan perawat. Berdasarkan proses operasional Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dikatakan "Kurang Baik" karena

masih terdapat indikator yang belum sesuai dengan Kementerian Kesehatan RI, yaitu pada indikator kunjungan rawat jalan, LOS, GDR, dan NDR

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah suatu usaha yang dilakukan rumah sakit terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan melakukan pelatihan *in house training* maupun *ex house training*, baik pendidikan formal, non formal, dan lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten diketahui dari sub perspektif tersebut terdapat hasil yang berbeda, dapat dilihat sebagai berikut :

a. Pelatihan Karyawan

Standar penelitian pada karyawan dalam penelitian ini menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 129 Tahun 2008 tentang standar pelayanan minimal mengikuti pelatihan karyawan selama 20jam/tahun pada setiap karyawannya, dengan nilai prosentase sebesar $\geq 60\%$ untuk mencapai target dan pelatihan yang dapat dikatakan baik. Hasil penelitian ini diperoleh hasil prosentase pelatihan karyawan pada tahun 2017 yaitu sebesar 142,04%, tahun 2018 yaitu sebesar 323,40%, dan tahun 2019 yaitu sebesar 274,06%. Apabila dibandingkan dengan standar menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI Pelatihan karyawan di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten sudah baik, karena telah mencapai target yang telah ditentukan $\geq 60\%$.

Hal ini sejalan dengan penelitian Sukistinah, pelatihan karyawan rata-rata sebesar 29,17% yang artinya belum memenuhi standar Kementerian Kesehatan RI $\geq 60\%$ ¹⁸. Hal ini sejalan dengan penelitian Lestari, yang memiliki hasil penelitian karyawan rata-rata sebesar 56,255% yang artinya belum memenuhi standar Kementerian Kesehatan RI $\geq 60\%$ ¹⁹.

b. Refensi Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian terkait dengan retensi karyawan di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten. Standar yang digunakan penelitian ini, menggunakan standar retensi karyawan menurut Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit. Berdasarkan retensi karyawan dapat dikatakan baik, apabila jumlah karyawan yang keluar mencapai 0%. Hasil prosentase retensi karyawan yang diperoleh dari Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dari tahun 2017-2019 rata-rata sebesar 3,67 hasil ini menunjukkan kurang baik karena melebihi standar yang ditentukan yaitu 0%. Karyawan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten yang keluar dikarenakan pensiun, keterima PNS, Meninggal Dunia dan Mengikuti Suami. Untuk penambahan jumlah karyawan kontrak, mulai sekarang tidak menerima karyawan kontrak. Penerimaan Karyawan telah di tentukan oleh Kemenkes RI.

Hal ini sejalan dengan penelitian Ainy, hasil penelitian dengan nilai skor 0% yang berarti baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Wulanjari, dengan hasil rata-rata sebesar 1,13% jadi dapat diketahui bahwa retensi karyawan tersebut prosentasenya melebihi 0% yang berarti "Kurang Baik"²⁰. Hal ini sejalan dengan

penelitian Rumintjap, dengan hasil rata-rata 0,47% yang artinya masih terdapat jumlah karyawan yang keluar²¹

c. Kepuasan Karyawan

Hasil kepuasan Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten diperoleh dari hasil pembagian kuesioner kepada 92 orang karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten baik karyawan medis maupun non medis. Berdasarkan dari hasil kuesioner dapat diketahui prosentase dan jumlah karyawan yang merasa puas dan tidak puas. Prosentase karyawan puas sebesar 73,4% dengan jumlah 85 orang karyawan dan prosentase karyawan yang tidak puas sebesar 26,6% dengan jumlah 7 orang karyawan. Jadi, jumlah karyawan yang puas lebih banyak dari karyawan yang tidak puas $73,4\% \geq 47,41\%$. Karyawan yang tidak puas terkait kelengkapan sarana dan prasarana dikarenakan sarana dan prasarana yang tersedia masih terbatas seperti *software* dan lainnya yang dibutuhkan tiap unit.

Hal ini sejalan dengan penelitian Lestari, dengan hasil kepuasan karyawan diperoleh skor 3.433 yang berada pada interval puas yaitu 3.429-4.235, sehingga kinerjanya dikatakan "Baik"²². Hal ini sejalan dengan penelitian Ainy, dengan hasil kepuasan karyawan diperoleh prosentase kepuasan sebesar 29,5%²³

3. Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten berdasarkan perspektif Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan berdasarkan *Balanced Scorecard*

Hasil penelitian kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan dua perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil ini dilakukan penilaian dengan kartu skor atau *Balanced Scorecard* untuk mengetahui sudah seberapa baik kinerja di Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan *Balanced Scorecard* pada perspektif bisnis internal dikatakan "Kurang Baik" karena masih terdapat indikator yang belum sesuai seperti kunjungan rawat jalan, LOS, GDR dan NDR dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan "Cukup Baik" yaitu pada pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan. Hasil penilaian kinerja secara keseluruhan dikatakan "Cukup Baik".

Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diukur dari 2 perspektif dapat disimpulkan bahwa :

1. Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dari perspektif bisnis internal dapat dikatakan kurang baik karena masih terdapat sub perspektif yang kurang dari standar Kementerian Kesehatan. Seperti kunjungan rawat jalan, LOS (*Lenght Of Stay*), GDR (*Gross Death Rate*), dan NDR (*Net Death Rate*).
2. Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan cukup baik karena prosentase jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan melebihi standar Kementerian Kesehatan, pada retensi karyawan kurang baik karena masih terdapat karyawan yang keluar dan pada kepuasan karyawan baik karena prosentase karyawan yang puas melebihi standar sebesar $73,4\% \geq 47,41\%$.
3. Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dari kedua perspektif memperoleh skor 0%, yang berarti kinerja dapat dikatakan cukup baik.

b. Saran

1. Bagi Rumah Sakit

- a) Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten perlu pada perspektif bisnis internal hendaknya melakukan perbaikan terhadap sarana-prasarana dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan kepuasan karyawan yaitu dengan melakukan monev.
- b) Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten perlu adanya peningkatan pada perspektif bisnis internal dalam meningkatkan upaya promosi kesehatan ke masyarakat melalui sosial media dan media masa agar dapat meningkatkan jumlah kunjungan.
- c) Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten perlu adanya peningkatan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terutama dalam penambahan jumlah karyawan, karena jumlah karyawan yang tersedia masih belum mencukupi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini lebih dalam lagi dengan memperluas informan yang diteliti dalam Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten dengan metode *Balanced Scorecard* Perspektif Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan di tahun selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Yuwono, S. Sukarno, E., Ichsan, M. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- [2] Parmita, R. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. *E-Jurnal Katalogis*. Vol. 3. No. 5. Hal 143-153.
- [3] 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* Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. *E-Jurnal Katalogis*. Vol. 5. No.4. Hal 60-68.
- [4] Koesomowidjojo, R.S.M. 2017. *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta : Raih Asa Sukses.
- [5] [Http://rsupsoeradji.id](http://rsupsoeradji.id), Profil Rumah Sakit Umum Pusat dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, diakses pada Hari Kamis tanggal 30 Januari 2020 pukul 00:19 WIB di Yogyakarta.
- [6] Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia 2008 Tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.
- [7] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2008. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang *Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta.
- [8] Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke 23. Bandung : PT Alfabeta.
- [9] Utama, N .A., Hariadi, B. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekarno Mojokari). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Volume 1. No.2. Hal 1-26
- [10] Wulanjari, R. 2017. Analisis Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Dengan Metode *Balanced Scorecard (BSC)*. *Skripsi*, Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Ahmad Dahlan.

-
- [11] Fatimah, S.F,N, K.M,H,T 2016. Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*. Vol. 3. No. 1. Hal 351-359.
- [12] Ainy, N.A. 2018. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak (RSKIA) PKU Muhammadiyah Kotagede Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC). *Skripsi*. Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat. Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Ahmad Dahlan
- [13] Mitrawati, E. Dkk. 2018. Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Saiful Anwar Melalui Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 2 No.1. Hal 12-18.
- [14] Sukistinah. 2016. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Paru Respira Dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Skripsi*, Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Ahmad Dahlan.
- [15] Nur, D. A. 2016. Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Berdasarkan *Balanced Scorecard* di RSUD dr. R. Koesma Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 14. No. 1. Hal 26-42.
- [16] Rumintjap, M, L. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3. Hal. 841-850.
- [17] 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*. Vol. 5 No. 4. Hal 60-68.
- [18] Lestari, S.2016. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.
- [19] Fitri, L,D,C,. 2016. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kertosono). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
- [20] Imro'ah, S,F,. S.W. 2018. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daeah di Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol 14. No. 4. Hal. 519-527.
- [21] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. 2008. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 129/Menkes/SK/II/2008 Tentang *Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta