

EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT ISLAM IBNU SINA PADANG PANJANG MENGGUNAKAN PERSPEKTIF *BALANCE SCORECARD*

Nida Mutia^{1(a)}, Wahib Assyahri^{2(b)}, Diga Putri Oktaviane^{3(c)}

^{1,2,3} Prodi Administrasi Publik, Universitas Mohammad Natsir Bukittinggi

^{a)} nidamutia280@gmail.com, ^{b)} wassyahri.wa@gmail.com, ^{d)} lingga091086@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

18-10-2023

Diterbitkan Online:

31-12-2023

Kata Kunci:

Balance Scorecard, Evaluasi Kinerja, Rumah Sakit

Keywords:

Balance Scorecard,
Performance Evaluation,
Hospital

Corresponding Author:

wassyahri.wa@gmail.com

ABSTRAK

Balanced Scorecard banyak diterapkan di berbagai organisasi termasuk rumah sakit karena dapat mengukur kinerja secara komprehensif, koheren, terukur dan seimbang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dengan model *Balance Scorecard* yang menggambarkan kinerja rumah sakit tahun 2021-2022. Penelitian ini dilakukan dengan metode *mixed methods* menggunakan studi kasus pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui kuesioner dan data sekunder melalui observasi dan telaah dokumen. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang tahun 2021-2022 pada perspektif keuangan yaitu sudah sangat baik. Pada perspektif pelanggan: kepuasan pasien dan retensi pasien sudah baik, akuisisi pasien kurang baik. Perspektif proses bisnis internal: (BOR), (ALOS), (BTO) dan (TOI) kurang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Kepuasan karyawan, turn over dan produktifitas karyawan sudah baik, pelatihan karyawan masih kurang baik. Dari 15 indikator kinerja yang diukur, 9 indikator sudah mencapai standar/target (60%), sedangkan 6 indikator lainnya (40%) belum mencapai standar/target.

ABSTRACT

Padang Panjang with the Balance Scorecard model which describes hospital performance in 2021-2022. This research was conducted using a mixed methods method using a case study at the Ibnu Sina Islamic Hospital, Padang Panjang. The data used in this research is primary data through questionnaires and secondary data through observation and document review. Performance measurement using the Balance Scorecard method includes four perspectives, namely financial, customer, internal business processes, growth and learning. The results of measuring the performance of Ibnu Sina Islamic Hospital Padang Panjang in 2021-2022 from a financial perspective are very good. From a customer perspective: patient satisfaction and patient retention are good, patient acquisition is not good. Internal business process perspective: (BOR), (ALOS), (BTO) and (TOI) are not good. Growth and learning perspective Employee satisfaction, turnover and employee productivity are good, employee training is still not good. Of the 15 performance indicators measured, 9 indicators have reached the standard/target (60%), while the other 6 indicators (40%) have not reached the standard/target.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/publicness.v2i4.141>

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam upaya mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam strategi suatu perusahaan. Faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis adalah kinerja organisasi. Kinerja organisasi menurut Sobandi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Kinerja organisasi juga ditunjukkan dari proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Muchlas dalam Sumarni (2017) menyatakan faktor penentu keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan saat ini terletak pada seberapa baiknya manajemen membangun komitmen terutama kinerja karyawan sebagai pelanggan internal.

Untuk mengetahui apa yang telah dicapai oleh sebuah organisasi maka dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi dan digunakan sebagai dasar dalam penyusunan insentif dan imbalan pada organisasi. Pengukuran kinerja yang dipakai selama ini hanya dilakukan secara tradisional dan menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sisi keuangan menganggap manajer berhasil bila mencapai tingkat keuntungan sehingga manajer nantinya hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan keberhasilan jangka panjang. Padahal dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya dilihat dari sisi finansial, tetapi juga non finansial (Ririn Parmita, 2015).

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial Mardiasmo dalam Rumintjap (2013). Pengukuran kinerja yang hanya melihat dari sisi finansial atau keuangan saja tidak dapat mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat pada perusahaan, karena perusahaan tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi

perusahaan. Nilai-nilai yang melekat pada perusahaan seperti nilai kejujuran, loyalitas dan inovasi juga merupakan faktor penentu dalam melakukan pengukuran kinerja sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, pengukuran kinerja di dalam suatu perusahaan akan lebih baik apabila dari sisi non finansial diukur untuk memaksimalkan kinerja perusahaan (Tristiana, 2014).

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Upaya untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan menghasilkan suatu *balanced scorecard*, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992). Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan peningkatan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Rumah sakit adalah bentuk organisasi yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara menyeluruh. Kegiatan usaha rumah sakit bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan dan menyediakan sarana kesehatan untuk masyarakat, bukan untuk mencari keuntungan semata. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (*renstra*), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berorientasi pada keinginan pelanggan (*pasien*) tersebut.

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang merupakan rumah sakit swasta yang berdiri dibawah naungan Yayasan Rumah Sakit Islam Sumatera Barat. Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang saat ini menjadi salah satu rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di daerah sekitar kota Padang Panjang. Sebagai salah satu rumah sakit rujukan, maka Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang

terbaik bagi pasiennya. Oleh karena itu, untuk dapat menjadikan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang sebagai rumah sakit yang dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima dan selalu menjadi rumah sakit rujukan terbaik bagi masyarakat sekitar, perlu adanya evaluasi kinerja guna mengukur tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola rumah sakit secara efektif dan efisien serta mampu melayani segala lapisan masyarakat dalam menyediakan pelayanan yang berkualitas. Evaluasi kinerja adalah model penilaian untuk membandingkan rencana masa lalu dan eksekusi strategi, kegiatan operasi, pembentukan organisasi eksekutif dan partisipasi pegawai serta membantu organisasi dalam merencanakan masa depan strategi dan menyiapkan target kinerja pegawai untuk mencapai target akhir organisasi Dreveton dalam Tunggul (2016). Menurut Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, dalam Assyahri (2023) Kualitas pelayanan/jasa, adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Hasil wawancara dengan salah seorang manajemen Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang yang dilakukan pada tanggal 22 Februari 2023, Ibu NNS (37 tahun) menyatakan bahwa :

“...belum ada cara untuk pengukuran kinerja di lingkungan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang panjang, namun untuk mengetahui kinerja dari rumah sakit, Keberhasilan kinerja rumah sakit saat ini hanya fokus pada kinerja keuangan saja, jika kinerja keuangan baik maka disimpulkan bahwa kinerja rumah sakit juga sudah baik”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, penulis menyimpulkan bahwa belum ada cara untuk pengukuran kinerja di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang. Saat ini pengukuran kinerja hanya fokus pada kinerja keuangan saja. Bila kinerja keuangan sudah baik maka kinerja rumah sakit juga dianggap sudah baik juga.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis ingin melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang menggunakan perspektif *balanced scorecard* dan untuk mengetahui hambatan serta upaya yang dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang untuk meningkatkan kinerjanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*. Creswell (2010) memberikan pengertian bahwa yang dimaksud dengan *mixed methods* adalah pendekatan penelitian yang menggunakan dua pendekatan secara bersamaan yaitu antara kualitatif dan kuantitatif. Variabel penelitian ini dengan menggunakan *balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

- a) Perspektif Keuangan. Untuk perspektif keuangan ini diukur dengan instrument pengukur *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo antara lain: rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektifitas.
- b) Perspektif Pelanggan. Pada perspektif ini tinjauan pada sektor publik yaitu bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat organisasi kita.
- c) Perspektif Bisnis Internal. Memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan”. Dengan kata lain proses bisnis internal perlu diidentifikasi dengan baik oleh manajemen, karena dalam hal ini terdapat nilai-nilai yang diinginkan oleh pelanggan.
- d) Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan. Pada kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan ini diukur menggunakan tingkat kepuasan pegawai dan tingkat produktifitas pegawai seperti dengan skala Likert lima poin dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur Abdullah dalam Oktaviane (2021). Dengan indikatornya yaitu kepuasan karywan, *turn over* karyawan, produktifitas dan pelatihan karyawan.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang, jalan Soekarno Hatta Nomor 17, Bukit Surungan Kota Padang Panjang. Adapun populasi dan sampel pada penelitian ini adalah seluruh

karyawan dan pasien Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang yang berjumlah 4.320 orang (4.182 orang pasien dan 138 orang karyawan). Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling* dimana pemilihan sampel dilakukan secara acak dengan menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan penghitungan tersebut maka sampel pada penelitian ini sebanyak 98 orang pasien dan 58 orang karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang.

Jenis Pengumpulan data pada penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dari data visi misi, tujuan rumah sakit dan lainnya, sedangkan data sekunder diperoleh dari wawancara. Untuk pengumpulan data kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan dokumen rumah sakit seperti dokumen keuangan, SDM dan dokumen Rekam Medis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi serta menyebarkan kuisioner dengan skala pengukuran yang digunakan didalam kuisioner yaitu skala Likert yang terdiri dari lima kategori dari pernyataan kuisioner yang bersifat positif hingga negatif.

Tabel 1. Skala Likert

Skala Likert	Pernyataan
5	Sangat Setuju (SS)
4	Setuju (S)
3	Kurang Setuju (KS)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Analisis kualitatif pada penelitian ini dilakukan secara sekuensial eksplanatori yaitu menjelaskan hasil dari pengukuran kinerja yang didapatkan serta tindak lanjut hasil berupaya upaya yang akan dilakukan untuk peningkatan kinerja. Aktivitas dalam analisis data meliputi reduksi data, interpretasi data dan prestasi data, pengukuran kepuasan pelanggan dan karyawan dengan ketentuan dalam (Sutrisno Hadi 2004:303) sebagai berikut :

Tabel 2. Ukuran Kepuasan Pelanggan

Rentang Nilai	Kategori
81% – 100%	Sangat Setuju
61% - 80%	Setuju
41% - 60%	Kurang Setuju
21% - 40%	Tidak Setuju
0% - 20%	Sangat Tidak Setuju

Untuk pengujian data penelitian digunakan teknik triangulasi sumber. Sebagaimana yang dikemukakan Moleong dalam Oktaviane (2021) apabila data yang diperoleh dari beberapa sumber, teknik triangulasi data yang tepat dipakai adalah triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mencakup kinerja keuangan, kinerja *customer*/pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

Kinerja Perspektif Keuangan

Untuk pengukuran kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini digunakan pengukuran *Value For Money*, yaitu mengukur tingkat ekonomi, tingkat efisiensi, dan tingkat efektivitas Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang.

a) Rasio Ekonomi

Salah satu cara untuk mengukur rasio ekonomi adalah dengan membandingkan apakah biaya organisasi lebih besar dari jumlah yang telah dianggarkan oleh organisasi. kinerja keuangan institusi dikatakan ekonomis apabila diperoleh nilai kurang dari 100% ($x < 100\%$) untuk rasio ekonomi ini.

Tabel 3. Rasio Ekonomi RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Tahun	Anggaran Pengeluaran	Realisasi Pengeluaran	Rasio Ekonomi
2021	18,218,283,044	18,802,174,020	96,89%
2022	19,672,023,348	20,974,160,499	93,79%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

Apabila melihat tabel diatas, secara umum kinerja perspektif keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang untuk rasio ini telah ekonomis. Karena kinerja keuangan institusi dikatakan ekonomis apabila diperoleh nilai

kurang dari 100% ($x < 100\%$) untuk rasio ekonomi.

b) Rasio Efisien

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

Tabel 4. Rasio Efisiensi RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Tahun	Pengeluaran	Pendapatan	Rasio Efisiensi
2021	18.802.174.020	25.154.581.852	74,75%
2022	20.974.160.499	29.192.098.076	71,85%

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2023

Dari tabel di atas, rasio efisiensi dari tahun 2021 sampai 2022 dapat dikatakan sudah efisien. Kinerja keuangan dikatakan efisien apabila diperoleh nilai rasio efisiensi kurang dari 100%. Pada tahun 2021 tingkat efisien dapat dilihat dari rasio efisiensi yaitu sebesar 74,75% dan pada tahun 2022 sebesar 71,85%, hal tersebut bisa dikatakan penggunaan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan lebih sedikit, artinya Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang telah memaksimalkan anggaran biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan.

c) Rasio Efektifitas

Rasio Efektivitas yaitu rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai target pendapatannya.

Tabel 5. Rasio Efektifitas RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Tahun	Realisasi Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Rasio Efektifitas
2021	25,154,581,852	21.515.306.897	116,91%
2022	29,192,098,476	21,230,664,025	137,50%

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan data diatas dapat terlihat bahwa rasio efektifitas Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang sudah sangat baik dimana pencapaian efektifitas sudah diatas 100% . Hal ini terlihat dari anggaran pendapatan yang direncanakan sudah melebihi target yang sudah ditetapkan. Dari rasio efektifitas ini dapat menunjukkan bahwa suatu organisasi mampu atau berhasil dalam mencapai tujuannya.

Kinerja perspektif keuangan pada rumah sakit sebagai institusi pelayanan publik diukur

berdasarkan prinsip *value for money* yaitu menggunakan rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas (Mahmudi, 2015). Rasio ekonomis menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan (Effendy, dkk, 2020). Rasio keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang yang sudah ekonomis menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mengelola pengeluarannya dengan hemat dan cermat sehingga tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Pengukuran rasio efisiensi menggambarkan tingkat kemandirian rumah sakit yang merupakan kemampuan untuk membiayai seluruh pengeluarannya dari pendapatan fungsional yang didapatkan dari jasa pelayanannya (Candrasari dkk, 2018). Rasio efisiensi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang sudah efisien artinya rumah sakit telah mandiri secara keuangan.

Rasio efektivitas menggambarkan tingkat pencapaian pendapatan rumah sakit sehingga rasio efektivitas didapatkan dengan membandingkan pendapatan fungsional rumah sakit dengan targetnya. Rasio efektivitas Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang termasuk cukup efektif, walaupun begitu, target keuangan yang harus dipenuhi tentu saja mencapai tingkat efektif (>100%).

Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan elemen yang sangat penting dalam balanced scorecard karena pelanggan merupakan kunci eksistensi perusahaan dalam bertahan di pasar. Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara-cara menciptakan suatu nilai bagi pelanggan sehingga nilai-nilai tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pelanggan.

a) Akuisisi Pasien

Berdasarkan prosentase akuisisi pelanggan pada tahun 2021 sebesar 34,76% dan pada tahun 2022 prosentase mengalami penurunan menjadi 28,58% untuk pasien pasien rawat inap dan untuk pasien rawat jalan pada tahun 2021 sebesar 21,76% dan pada tahun 2022 sebesar 18,34% juga mengalami penurunan, yang artinya untuk pasien rawat inap dan rawat jalan dari tahun ketahun mengalami penurunan.

b) Retensi Pasien

Pada tahun 2021 untuk retensi pasien sebesar 65,24% dan untuk tahun 2022

mengalami kenaikan menjadi sebesar 71,42% dari pasien rawat inap dan untuk rawat jalan pada tahun 2021 sebesar 78,24% dan untuk tahun 2022 retensi ini mengalami kenaikan 81,66% sehingga untuk retensi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

c) Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan dari hasil kuisioner yang telah disebarkan kepada pasien Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang bahwa kepuasan pasien dengan nilai 84,53% berada pada nilai sangat memuaskan, yang artinya pasien menyatakan sangat puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang.

Kinerja perspektif pelanggan dinilai dari kepuasan masyarakat, pertumbuhan kunjungan pasien rawat jalan, rawat darurat, dan rawat inap. Hasil survei kepuasan masyarakat di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang yang dilakukan pada bulan Agustus 2023 sangat baik (84,53%), artinya pelayanannya secara umum sudah sesuai dengan harapan pasien. Berdasarkan keterangan yang didapat dari informan, Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang telah melakukan sejumlah inovasi untuk mempercepat proses pelayanan di rawat jalan seperti pendaftaran online. Walaupun begitu, rumah sakit juga harus mengukur secara objektif mengenai waktu yang dibutuhkan dalam proses pelayanannya.

Pada penelitian oleh Nawarini (2020) yang melakukan analisis rancangan strategi rumah sakit untuk meningkatkan kunjungan pasien, strategi yang dipilih untuk rencana strategis rumah sakit adalah pengembangan layanan dan jenis layanan, pengembangan program pemasaran, pengembangan teknologi, pengembangan SDM, kepuasan pelanggan, dan relokasi dan penambahan gedung.

Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator proses operasional dan inovasi seperti dijelaskan berikut ini:

a) Inovasi

Proses inovasi digunakan untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan rumah sakit dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Menurut kriteria penilaian kinerja metode perhitungan pengukuran kinerja proses inovasi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina

Padang Panjang sebesar 26,66% adalah cukup baik.

b) Proses Operasional

1) Jumlah Kunjungan Rawat Jalan

Perhitungan indikator ini digunakan untuk mengetahui beban kerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang per hari.

Tabel 6. Rata-Rata Kunjungan RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Indikator	Tahun		Rata-Rata
	2021	2022	
Rata-rata kunjungan rawat jalan per hari	116	129	181

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap tahun terjadi peningkatan kunjungan rawat jalan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang. Kenaikan kunjungan ini menunjukkan bahwa citra Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dari tahun ketahun semakin baik.

2) Jumlah Kunjungan Rawat Inap

a. BOR (*Bed Occupancy Ratio*)

Menurut Depkes RI (2005). BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tentang tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Menurut Depkes RI. nilai idel BOR adalah antara 60-85%.

Tabel 7. BOR RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Indikator	Tahun		Rata-Rata
	2021	2022	
<i>Bed Occupancy Ratio</i> (BOR)	39,69%	52,43%	46 %

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

Dari data diatas dapat dilihat bahwa BOR Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang masih berada dibawa standar yaitu 46 % yang seharusnya berada pada pada nila 60-85%, yang artinya bahwa kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang masih belum memuaskan.

b. Alos (*Average Length of Stay*)

Menurut Depkes RI (2005), ALOS atau Average Length Of Stay adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi rumah sakit. Nilai

ideal ALOS menurut Depkes RI adalah 6-9 hari (Depkes, 2005).

Tabel 8. BOR RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Indikator	Tahun		Rata-Rata
	2021	2022	
<i>Average Longht of Stay</i> (ALOS)	2,70 = 3 hari	2,67 = 3 hari	2,69 = 3 hari

Sumber: *Data Olahan Peneliti, 2023*

Dari tahun 2021 sampai tahun 2022 secara umum, Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang belum menunjukkan kinerja yang baik, karena indikator nilai ALOS yang ideal seperti yang telah ditetapkan adalah antara 6 sampai 9 hari.

c. TOI (*Turn Over Internal*)

TOI atau *Turn Over Internal* menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Nilai ideal menurut Depkes RI untuk TOI ini adalah 1-3hari.

Tabel 9. TOI RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Indikator	Tahun		Rata-Rata
	2021	2022	
<i>Turn Over Internal</i> (TOI)	7,92 = 8 hari	2,34 = 2 hari	5,13 = 5 hari

Sumber : *Data Olahan Peneliti, 2023*

Dari data diatas dapat terlihat bahwa pada tahun 2021 TOI Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang melebihi standar yang telah ditetapkan yaitu 1 – 3 hari.

d. BTO (*Bed Turn Over*)

BTO atau *Bed Turn Over* menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Nilai ideal BTO menurut Depkes RI adalah 40-50 kali suatu tempat tidur rata-rata dipakai dalam satu tahun.

Tabel 10. BTO RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Indikator	Tahun		Rata-Rata
	2021	2022	
<i>Bed Turn Over</i> (BTO)	55,91=56	57,8=58	56,9 = 57 kali

Sumber : *Data Olahan Peneliti, 2023*

Berdasarkan tabel diatas nilai BTO Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang tidak

berada pada nilai yang ideal yang ditetapkan yaitu 40 – 50 kali.

Kinerja perspektif proses bisnis internal dapat dinilai dengan angka keterpakaian tempat tidur (BOR), rata-rata lama hari perawatan (ALOS), frekuensi pemakaian tempat tidur (BTO), dan turn over interval (TOI) yang menggambarkan efisiensi dan mutu pelayanan rawat inap (Kemenkes, 2011). Nilai BOR yang masih di bawah standar di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang berarti pemanfaatan tempat tidur masih rendah. Berdasarkan keterangan yang dapat diambil dari informan penyebab belum tercapainya angka BOR di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang adalah menurunnya kunjungan rawat inap karena kurangnya fasilitas baik jumlah tempat tidur maupun peralatan medis yang dibutuhkan. Kemungkinan penyebab lainnya adalah kurangnya promosi, persaingan dengan rumah sakit lainnya, atau bisa jadi karena faktor pelanggan, yaitu menurunnya kunjungan pasien rawat inap. Namun, sesuai dengan pendapat informan, tentu saja diperlukan analisis lebih lanjut untuk dapat mengetahui penyebab rendahnya BOR.

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a) Kapabilitas Pekerja

Pengukuran kinerja Rumah Sakit pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di ukur melalui tingkat kepuasan karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang.

1) Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepada karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang. Berdasarkan hasil dari kuisioner yang telah disebarkan dapat terlihat bahwa kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang berada pada posisi tinggi dengan nilai 72,7% yang artinya karyawan memiliki kineja yang bagus.

2) *Turn Over*

Tabel 11. Turn Over RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Turn Over	Jumlah Karyawan		Hasil	Penilaian
	Masuk	Keluar		
2021	13	12	0,77%	Baik dibawah standar <10%
2022	21	15	5,9%	Meningkat

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2023

Tabel 11 menunjukkan turn over karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang pada tahun 2021 dan 2022 adalah 5,9% (baik). Bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya terdapat peningkatan.

3) Produktifitas Karyawan

Tabel 12. Produktifitas Karyawan RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Tahun	Pendapatan	Jumlah Karyawan	Produktifitas (Rp/org)
2021	25.154.581.852	131	192.019.709
2022	29.192.098.476	137	213.081.010

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2023

Produktivitas karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang tahun 2021-2022. Berdasarkan data diatas, produktifitas karyawan terlihat mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dan dinilai baik.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Berdasarkan penilaian persepsi variabel, pengukuran kapabilitas sistem informasi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang adalah baik. Kapabilitas sistem informasi yang baik akan mendukung operasional rumah sakit dalam mewujudkan visi dan misi rumah sakit.

c) Motivasi

Berdasarkan penilaian pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berada pada level sangat memuaskan. Hal ini selain ditunjang oleh faktor penting, yaitu meningkatkan produktifitas karyawan melalui pelatihan.

Tabel 13. Pelatihan Karyawan RSI Ibnu Sina Padang Panjang

Tahun	Jumlah Jam Pelatihan	Jumlah karyawan x 20	Persentase
2021	123	131	4,69%
2022	129	137	4,7 %

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2023

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan masih sangat rendah dan tidak sesuai dengan standar yaitu $\geq 60\%$.

Salah satu faktor yang penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah motivasi dan pemberdayaan karyawan, serta keselarasan antara karyawan dan organisasi (Kaplan, 2010). Rumah Sakit harus mampu memotivasi karyawan agar mengeluarkan potensi terbaiknya dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berperan dalam pengambilan keputusan. Pemberian reward bagi karyawan yang berprestasi akan memotivasi dan akan memberikan kepuasan bagi karyawan. Karyawan yang puas tentu akan mempunyai motivasi bekerja lebih baik.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, rumah sakit tentu harus mengukurnya. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan secara berkala untuk melihat kinerja dari karyawan tersebut. Penilaian karyawan yang diberlakukan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang terbagi atas beberapa bagian. Bagian pertama, bagi karyawan tetap penilaian kinerja dilakukan sekali dalam setahun dan untuk karyawan percobaan dilakukan penilaian sekali dalam tiga bulan. Dan penilaian kinerja bagi karyawan percobaan ini akan menjadi pertimbangan nantinya untuk menetapkan status kepegawaian setelah habis masa percobaannya.

Hambatan dalam Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang

Terdapat beberapa hambatan dalam peningkatan kinerja rumah sakit Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dapat diketahui bahwa sebagai berikut:

- Kurangnya sarana dan prasaran yang dimiliki oleh Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang sehingga pelayanan yang diberikan kepada pasien masih belum maksimal;
- Kurangnya SDM yang memadai sehingga pemberian layanan yang seharusnya bisa

diperoleh dengan muda masih terkendala akibat SDM yang masih belum maksimal;

- c) Kurang maksimalnya promosi yang diberikan kepada masyarakat mengenai layanan yang ada di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang sehingga kunjungan pasien terbanyak masih didominasi oleh pasien lama.

Upaya yang Dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang untuk Meningkatkan Kinerja

Dalam menjalankan fungsinya sebagai salah satu Rumah Sakit swasta yang berada di Kota Padang Panjang yang melayani jasa kesehatan bagi seluruh masyarakat Kota Padang Panjang dan sekitarnya mempunyai upaya sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana rumah sakit sesuai Standar;
- b) Meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM yang berakhlak kharimah dan Profesional;
- c) Menerapkan Nilai – Nilai Islami secara Paripurna dalam memberikan pelayanan dan pengelolaan Rumah Sakit;
- d) Berperan aktif dalam mengimplementasikan CSR (*Corporate Social Responsibility*) untuk meningkatkan derajat kesehatan umat.

PENUTUP

Kesimpulan hasil penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dengan metode *Balanced Scorecard* pada tahun 2023 dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dari ke empat perspektif tersebut perspektif keuangan sudah baik, perspektif pelanggan dari sisi kepuasan dan retensi pasien juga sudah baik, namun akuisis pasien masih kurang baik. Dari sisi proses bisnis internal yang diukur berdasarkan *Bed Occupancy Ratio* (BOR), *Average Length of Stay* (Alos), *Turn Over Internal* (TOI) dan *Bed Turn Over Rate* (BTO), kinerja rumah sakit masih belum sesuai dengan standar, Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari sisi kepuasan karyawan sudah baik, dari sisi pelatihan masih kurang dan dari sisi turn over karyawan sudah dibawa standar ketentuan, tetapi karna angkanya naik dari tahun

sebelumnya sehingga berpengaruh pada kinerja yang masih kurang baik.

Saran yang dapat diberikan bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah agar Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dapat menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja secara komprehensif, koheren, dan seimbang dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Assyahri, W. (2020). Kualitas Pelayanan, Fasilitas, dan Budaya Kerja Berbasis Digital Governance dalam Rangka Kebahagiaan Masyarakat di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pariaman (Universitas Negeri)
- Assyahri, W., & Mardaus, M. (2023). Pengaruh Kualitas Pelayanan Akademik terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Negeri Padang. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 5(3), 239-247.
- Bila, A., & Assyahri, W. (2023). *Professionalism and Timeliness in Public Service Management at Class II Immigration Office of Agam*. 07(01), 64–73.
- Bilaleya, K., Popoi, I., Mahmud, M., Moonti, U., & Bahsoan, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Terhadap Kinerja Aparat Desa. *Journal of Economic and Business Education*, 1(1), 124-133.
- Biyati, I. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu dengan pendekatan Balanced Scorecard* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Creswell, Jhon. W (2015). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Edisi ke tiga. Pustaka Pelajar
- Candrasari, M., Kurrohman, T., & Wahyuni, N. I. (2018). Analisis Kinerja Keuangan dan

- Pelayanan dengan Kemandirian Rumah Sakit di RSUD Dr. Abdoer Rahem Situbondo. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(1), 94–99. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v5i1.7744>
- Efendi, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 1–6. <https://doi.org/10.34010/miu.v16i2.1361>
- Faridayanti, D., Wahyudi, A., & Wardiningsih, S. S. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Pelatihan dan Kemampuan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Perawat di RSJD Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 11(2), 238–250
- Hasibuan, M.S.P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara
- Kemenkes. (2008). Keputusan Menteri Kesehatan No. 129 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit.
- Kemenkeu RI, (2016). Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor Per 36/PB/2016 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi empiris pada skpd pemerintah kabupaten kerinci). *Jurnal Akuntansi*, 1(3).
- Lastriani, E. (2015). Analisis Pengaruh Program Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah Arifin Ahmad Propinsi Riau. *Jurnal Ekonomi*, 23(3), 74–89.
- Lestari, Sri. 2016. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gambong Tahun 2013 dan 2014
- Mahmudi. 2015. Manajemen Kinerja Sektor Publik; UPP STIM YKPN
- Nawarini, N. J. (2020). Analisis Rancangan Strategi Rumah Sakit Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Studi Kasus Pada Rumah Sakit Khusus Gigi dan Mulut Kota Bandung. Universitas Pasundan Bandung.
- Oktaviane, Diga Putri. (2021). Evaluasi Kinerja Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kota Padang Menurut Perspektif *Balanced Scorecard*. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 5(1), 108-122.
- Parmita, Ririn. 2015. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. *E Journal Katalogies*. 3(5), 1-11
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/09/M.PAN/5/2007 Tentang Pedoman umum penetapan indikator kinerja utama
- Putra, P. A. J. K., & 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.
- Rahayu, M., Usman, S., & Nurwidiyanto, N. (2019). Analisis Kinerja Finansial dan Non Finansial Menggunakan Konsep *Balance Scorecard* (BSC) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Manokwari. *Jurnal MEBIS (Manajemen dan Bisnis)*, 4(2), 103-117.
- Rosa, E.M. (2018). *Patient Centered Care di Rumah Sakit: Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Rosita, R., Tanastasya, A. R. (2019). Penetapan Mutu Rumah Sakit Berdasarkan Indikator Rawat Inap. *Jurnal Kesehatan Kusuma Husada*. Juli 2019. 166–178.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *EMBA*, 1(3), 841–850.
- Satori D, Komariah A. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sumarni, S. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar.
Unnes Journal of Public Health, 6(4), 245-252.

Timesa, Y. E. Pengukuran kinerja organisasi nirlaba dengan pendekatan balanced scorecard.

Tristiana, Zaskia dan Nuraina, Elva. 2014. Penerapan *Balanced Scorecard* Dr. Harjono Ponorogo. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*. 3(2), 1-11

Tunggul, A. M., Isnanto, R., & Nurhayati, O. D. (2016). Evaluasi kinerja organisasi publik dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard dan analytic network process. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(2), 124-132.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 44 tahun 2009 Tentang Rumah sakit

Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 Tentang Fungsi Rumah Sakit

Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896-2910.

Widhiyaningrat, W. A. (2015). Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dari Perspektif Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya Farida Idayati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(6), 1–20.

Yulita, M. K. I. (2019). Pengukuran kinerja rumah sakit dr. Saiful anwar dengan metode *balanced scorecard* (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).