



Analisa kinerja RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan metode *balance scorecard*

Aprilia Kurniawati, SE*, Ardiani Ika S, Kesi Widjajanti
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima: 24-11-2023
Disetujui: 15-01-2024
Dipublikasikan: 17-01-2024

Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah rumah sakit dengan didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah yaitu menilai kinerja dari aspek keuangan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa, menguji dan mengukur kinerja RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan menggunakan 4 perspektif dalam *Balance Scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien/keluarga pasien RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari perspektif pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal masuk dalam kategori baik. Sementara dari proses bisnis internal, perlu adanya perbaikan proses bisnis internal di RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal terutama dari sisi BOR, ALOS, NDR dan GDR. Sedangkan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan, tingkat pelatihan, kepuasan dan motivasi karyawan RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal ada pada kategori baik.

Performance Analysis at RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal with Balanced Scorecard Method

Abstract

Keywords:
kinerja; rumah sakit;
balanced scorecard.

Performance measurement is a very important factor for a hospital based on national service standards that have been determined by the government, namely assessing performance from a financial aspect. The purpose of this study was to analyze, test and measure the performance of Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal General Hospital by using 4 perspectives in the Balanced Scorecard. The type of research used is a case study. The population in this study were all employees and patients/families of Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal Hospital from 2019 to 2020. The data collection techniques used were questionnaires and interviews. Data analysis techniques used are quantitative and qualitative analysis. Based on the results of the study it is known that from a customer perspective, customer retention and customer satisfaction at Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal General Hospital are in the good category. Meanwhile, from internal business processes, it is necessary to improve internal business processes at Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal General Hospital, especially from the BOR, ALOS, NDR and GDR side. Meanwhile, from the perspective of learning and growth, employee retention, level of training, employee satisfaction and motivation of Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal Hospital are in the good category.

✉Alamat korespondensi: * nairalie1625@gmail.com

PENDAHULUAN

Pentingnya pelayanan rumah sakit yang bermutu dan berkualitas harus semakin ditingkatkan seiring dengan semakin meningkatnya pertumbuhan penduduk dan derajat kesehatan masyarakat. Setiap unit usaha dituntut untuk meningkatkan mutu dan bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal sehingga tetap eksis didunia usaha. Dari segi pelayanan, rumah sakit merupakan organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan secara medis.

Rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berfokus pada keinginan pelanggan (pasien) tersebut. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan atau insentif pada perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi juga non keuangan.

RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal merupakan rumah sakit rujukan pelayanan kesehatan di daerah sekitar Kota Kaliwungu Kendal. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang diselesaikan dalam bentuk rencana strategis. Indikator keberhasilan bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Pengukuran kinerja rumah sakit didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah yaitu hanya menilai kinerja dari aspek keuangan. Untuk itu diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan.

Berdasarkan hasil audit atas laporan keuangan RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yang dilakukan oleh Lembaga Pembina dan Pengawas Keuangan (LPPK) Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) Jawa Tengah Tahun 2019 dan 2020, pendapatan yang diterima RSU Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal masih dibawah dari target anggaran yang ditentukan. Dengan mengetahui informasi tersebut maka pihak

manajemen RSDI dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sehingga pimpinan dapat memperbaiki kinerjanya diperiode-periode berikutnya. Akan tetapi, informasi kinerja dari nilai indikator mutu layanan kesehatan, dan kinerja keuangan saja tidak cukup karena kinerja sektor publik bersifat multidimensional sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif (Hartati, 2012).

Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja manajemennya, seperti Parmita (2015) meneliti tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Daerah di Palu. Penelitian tersebut memberikan hasil Rumah Sakit Islam Surabaya memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat penterjemah strategi dan pengukuran kinerja yang ditinjau dari perspektif keuangan dan non keuangan. Dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Dewi (2014) tentang implementasi *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja manajemen rumah sakit. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa rumah sakit daerah Wangaya dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai acuan dalam pengukuran kinerja manajemen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajemen rumah sakit pada perspektif keuangan dinilai kurang efisien pada pencapaian efisiensi belanja, sedangkan pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan telah dianggap baik. Penggunaan konsep Balance Scorecard diharapkan dapat mengurangi kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja maupun indikator mutu layanan kesehatan.

Kerangka Pikir

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam dunia bisnis. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja selama ini digunakan adalah mengukur kinerja keuangan dan penggunaan standar yang ditetapkan pemerintah sehingga tidak mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak tampak yang dimiliki rumah sakit sedangkan penggunaan standar penilaian pemerintah hanya menggambarkan pemanfaatan tempat tidur rumah sakit dan penanganan pasien (Mardiasmo, 2002).

Balanced Scorecard merupakan alat pengendalian manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Rangkuti, 2017). Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil

dalam tiga perspektif lain, yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing. Perspektif bisnis internal menjelaskan proses internal yang diberikan untuk memberikan nilai pada pelanggan atau pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Semua perspektif tersebut diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal.

RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal selama ini perlu pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, dimana pengukuran kinerja yang selama ini digunakan yaitu pengukuran dari aspek kinerja keuangan dan ukuran kinerja yang berdasarkan standar yang ditetapkan oleh pemerintah tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki rumah sakit sedangkan pada standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit yang berkaitan pelayanan yang diberikan rumah sakit yang berkaitan dengan penggunaan tempat tidur rumah sakit dan penanganan pasien. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Karyogis & Putra, 2017).

Penggunaan Pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai metode pengukuran kinerja pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal akan memberikan gambaran kinerja rumah sakit dalam jangka panjang yang sangat berguna bagi pihak manajemen sebagai informasi yang menyeluruh bagi keberhasilan organisasi. *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja, dalam pelaksanaan akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari tiga perspektif lain selain keberhasilan dari perspektif keuangan yaitu perspektif pelanggan dapat menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menguasai pelanggannya, baik dalam mempertahankan maupun menarik pelanggan baru selain itu dari perspektif ini perusahaan mampu melihat bagaimana pandangan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, jika kinerja tingkat kepuasan pelanggan buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat kinerja keuangan terlihat baik (Hawa, 2016). Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pihak manajemen mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit terhadap pelanggannya, hasil dari pengukuran perspektif ini dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas pelayanannya. Dari segi *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode pengukuran kinerja, dalam pelaksanaan akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari tiga perspektif lain selain keberhasilan dari perspektif keuangan yaitu perspektif pelanggan dapat menunjukkan

keberhasilan organisasi dalam menguasai pelanggannya, baik dalam mempertahankan maupun menarik pelanggan baru selain itu dari perspektif ini perusahaan mampu melihat bagaimana pandangan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, jika kinerja tingkat kepuasan pelanggan buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat kinerja keuangan terlihat baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pihak manajemen mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit terhadap pelanggannya, hasil dari pengukuran perspektif ini dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas pelayanannya. Dari segi perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak rumah sakit dapat mengetahui bagaimana produktivitas karyawan dan bagaimana pemberian pengembangan pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas karyawan, sehingga hasil pengukuran perspektif dapat dijadikan sumber informasi dimana pihak manajemen perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil dari perspektif ini dinilai kurang baik. Hal ini dikarenakan organisasi bisnis harus terus meningkatkan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka serta akan meningkat pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dari perspektif lain dan tujuan perusahaan (Nejatian et al., 2018).

Hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dapat dijadikan bahan evaluasi yang menyeluruh jika hasil dari pengukuran kinerja dari ke empat perspektif ini terdapat hasil yang kurang memuaskan sehingga kinerja dari RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dapat terus-menerus memperbaiki kinerjanya demi pencapaian tujuan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang

METODE

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus yaitu dengan cara menganalisis data perusahaan kemudian diukur kinerja berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Studi kasus merupakan penelitian yang rinci terhadap objek tertentu selama kurun waktu tertentu. Penelitian studi kasus merupakan suatu penelitian yang mencoba untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam. Studi kasus merupakan penelitian yang rinci terhadap objek tertentu selama kurun waktu tertentu. Penelitian studi kasus merupakan suatu penelitian yang mencoba untuk mencermati individu atau sebuah unit secara mendalam.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien/keluarga pasien RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2020. Sedangkan Menurut Sugiyono (2020), “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut Sugiyono (2020), “Sampling

Insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data". Pengujian kuesioner untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal. Wawancara dilakukan kepada karyawan bagian SDI dan Diklat. Sedangkan untuk data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumen-dokumen yang dikumpulkan dari laporan keuangan, laporan rekam medic dan laporan kepegawaian RSUD Muhammadiyah darul Istiqomah Kendal.

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu: Customer Retention (tingkat retensi pelanggan), Customer Acquisition (kemampuan menguasai pelanggan), Customer Satisfaction (Tingkat kepuasan pelanggan). Terdapat beberapa indikator yang dijadikan pengukuran kinerja perspektif keuangan dengan mengacu pada laporan Keuangan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal. Indikator atau rasio-rasio yang digunakan adalah sebagai berikut: NPM (Net Profit Margin), ROI (Return On Investment), Tingkat Efektivitas dan Tingkat Efisiensi. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal merupakan indikator kualitas pelayanan yang diberikan pihak RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal terhadap pelanggannya dalam hal ini yakni pasien. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Proses Inovasi yang dilakukan Perusahaan, Bed Occupancy Rate (BOR), Average Length of Stay (ALOS), Turn Over Interval (TOI), Net Death Rate (NDR), Gross Death Rate (GDR), Respond Times. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan dan tingkat kepuasan karyawan.

Retensi pelanggan dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Akuisisi Pelanggan dinilai kurang baik apabila perhitungan akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai cukup jika konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan. Dalam penelitian ini Tingkat kepuasan pelanggan akan dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Rasio Efisiensi dinilai kurang baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator tingkat Efisiensi mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan karena semakin kecil hasil yang diperoleh menunjukkan tingkat efisiensi yang baik. Rasio Efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator Rasio Efektivitas mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan (Handayani, 2011).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat retensi karyawan diperoleh dari penelusuran dokumen di kepegawaian. Data yang mencakup jumlah karyawan di RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal

yang keluar pada tahun 2019 dan 2020 dan jumlah seluruh karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal pada tahun 2019 dan 2020 kemudian dibandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah total karyawan.

Tabel 1. Presentase Retensi Karyawan RSUD Tahun 2019 dan 2020

Tahun	Jumlah Karyawan Pindah	Jumlah Total Karyawan	Presentase
2019	6	66	9,09%
2020	7	98	7,14%
Rata-rata	6,5	82	7,90%

Sumber: *Data Kepegawaian, 2022 (Data diolah)*

Retensi karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal adalah sebanyak 9,09% pada tahun 2019 dan sebanyak 7,14% pada tahun 2020 dengan rata-rata selama dua tahun adalah 7,90%. Hasil ini menunjukkan bahwa retensi karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dinilai baik karena mampu untuk mempertahankan karyawannya.

Tabel 2. Presentase Tingkat Pelatihan Karyawan RSUD Tahun 2019 dan 2020

Tahun	Jumlah Karyawan yang Pelatihan	Jumlah Total Karyawan	Presentase
2019	23	66	34,85%
2020	48	98	48,98%
Rata-rata	35,5	82	43,29%

Sumber: *Data Kepegawaian, 2022 (Data diolah)*

Jumlah proporsi karyawan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2019 adalah sebesar 34,85% dan pada tahun 2020 karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yang mengikuti pelatihan adalah sebesar 48,98% dengan rata-rata selama dua tahun adalah sebesar 43,29%. Hasil ini menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan belum mencapai 50% dari total karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal sehingga RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal perlu untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya, akan tetapi selama dua periode ini tingkat pelatihan karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dinilai sudah baik karena terus mengalami peningkatan.

Distribusi jawaban responden variabel kemampuan pada tabel 3 menunjukkan responden menyatakan 49% puas, 38% cukup puas, 13% tidak puas serta nilai rata-rata sebesar 6,72.

Tabel 3. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kemampuan

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan					Jumlah	Nilai Rata-rata
		STP	TP	CP	P	SP		
		1	2	3	4	5		
A. Kemampuan								
1	Terdapat diklat bagi pegawai RSDI untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan petugas	0	0	27	39	0	66	3,59
	(dalam persen)	0%	0%	41%	59%	0%	100%	
2	Adanya kesempatan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan	0	0	14	52	0	66	3,79
	(dalam persen)	0%	0%	22%	78%	0%	100%	
3	Lingkungan kerja yang kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru	0	14	0	52	0	66	3,58
	(dalam persen)	0%	22%	0%	78%	0%	100%	
4	Adanya pengarahan tugas pokok dan fungsi dari pimpinan	0	14	26	26	0	66	3,18
	(dalam persen)	0%	22%	39%	39%	0%	100%	
5	Pimpinan memberikan pengarahan yang jelas sebelum melaksanakan tugas	0	14	52	0	0	66	2,79
	(dalam persen)	0%	21%	78%	0%	0%	100%	
6	Pimpinan meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif	0	14	39	13	0	66	2,98
	(dalam persen)	0%	22%	59%	19%	0%	100%	
7	Pimpinan memberikan pengetahuan kepada bawahan mengenai tingkah laku/moral yang positif	0	14	13	39	0	66	3,38
	(dalam persen)	0%	22%	19%	59%	0%	100%	
8	Adanya kesempatan untuk mengembangkan bakat	0	0	27	39	0	66	3,59
	(dalam persen)	0%	0%	41%	59%	0%	100%	
JUMLAH		0	70	198	260	0	528	3,36
PERSENTASE		0%	13%	38%	49%	0%	100%	

Karyawan setuju ada diklat bagi pegawai RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai kebutuhan yang dilihat dari nilai skor 3,59 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal merasakan adanya kesempatan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan dilihat dari nilai skor 3,79. Karyawan setuju bahwa lingkungan kerja RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal kondusif untuk belajar pekerjaan yang baru dilihat dari nilai skor 3,58.

Karyawan setuju ada pengarahan tugas pokok dan fungsi dari pimpinan bagi pegawai RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yang dilihat dari nilai skor 3,18 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal perlu adanya pengarahan yang jelas dari pimpinan dilihat dari nilai skor 2,79. Karyawan merasa pimpinan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal perlu meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif dilihat dari nilai skor 2,98.

Karyawan setuju pimpinan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal memberikan pengetahuan kepada bawahan mengenai tingkah laku/moral yang positif yang dilihat dari nilai skor 3,38 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal setuju ada kesempatan mengembangkan bakat karyawan di RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dilihat dari nilai skor 3,59. Berdasarkan hasil ini dimensi pengukuran kinerja kepuasan karyawan dari dimensi kemampuan adalah sebesar 3,36 yang termasuk dalam kategori baik.

Variabel motivasi menunjukkan distribusi jawaban responden hanya 4% yang menyatakan sangat puas dan 12% menyatakan tidak puas, sedangkan sisanya 39% responden menyatakan puas, 45% responden menyatakan cukup puas dengan nilai rata-rata sebesar 3,34.

Tabel 4. Distribusi Jawaban Responden Variabel Motivasi

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan					Jumlah	Nilai Rata-rata
		STP	TP	CP	P	SP		
		1	2	3	4	5		
B. Motivasi								
1	RSDI memberikan remunerasi/tunjangan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggungjawab dan profesionalitas	0	0	14	39	13	66	3,98
	(dalam persen)	0%	0%	21%	59%	20%	100%	
2	Promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan	0	0	40	26	0	66	3,39
	(dalam persen)	0%	0%	61%	39%	0%	100%	

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan					Jumlah	Nilai Rata-rata
		STP	TP	CP	P	SP		
3	Sistem absensi berjalan dengan baik	0	0	40	26	0	66	3,39
	(dalam persen)	0%	0%	61%	39%	0%	100%	
4	Ruangan kerja nyaman dan memadai	0	0	53	13	0	66	3,20
	(dalam persen)	0%	0%	80%	20%	0%	100%	
5	Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja	0	0	53	13	0	66	3,20
	(dalam persen)	0%	0%	80%	20%	0%	100%	
6	Pimpinan memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan	0	14	26	26	0	66	3,18
	(dalam persen)	0%	22%	39%	39%	0%	100%	
7	Keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja	0	14	0	52	0	66	3,58
	(dalam persen)	0%	22%	0%	78%	0%	100%	
8	RSDI ini memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi	0	14	26	26	0	66	3,18
	(dalam persen)	0%	22%	39%	39%	0%	100%	
9	RSDI memberikan teguran kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan	0	27	26	13	0	66	2,79
	(dalam persen)	0%	41%	39%	20%	0%	100%	
10	Komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian berjalan dengan baik	0	14	26	26	0	66	3,18
	(dalam persen)	0%	22%	39%	39%	0%	100%	
11	Hubungan sosial sesama rekan kerja terjalin dengan baik	0	0	40	13	13	66	3,59
	(dalam persen)	0%	0%	60%	20%	20%	100%	

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan					Jumlah	Nilai Rata-rata
		STP	TP	CP	P	SP		
12	Kerja sama dalam tim maupun antar bagian di RSDI dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik	0	14	13	39	0	66	3,38
	(dalam persen)	0%	21%	20%	59%	0%	100%	
	JUMLAH	0	97	357	312	26	792	3,34
	PERSENTASE	0%	12%	45%	39%	4%	100%	

Karyawan setuju RSDI memberikan remunerasi/tunjangan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tanggungjawab dan profesionalitas yang dilihat dari nilai skor 3,98 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal merasakan adanya promosi berjalan baik sesuai dengan kebutuhan dilihat dari nilai skor 3,39. Karyawan setuju bahwa sistem absensi RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal berjalan dengan baik dilihat dari nilai skor 3,39.

Karyawan setuju ruang kerja di RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal nyaman dan memadai yang dilihat dari nilai skor 3,20 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal merasa pimpinan perlu memberikan motivasi kepada bawahan dalam bekerja dilihat dari nilai skor 3,20. Karyawan merasa pimpinan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal memberikan contoh teladan yang baik pada bawahan dilihat dari nilai skor 3,18.

Karyawan setuju perlu adanya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yang dilihat dari nilai skor 3,58 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan merasa diberikan penghargaan oleh RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal bagi karyawan yang berprestasi dilihat dari nilai skor 3,18. Karyawan setuju perlu adanya keterbukaan dalam menyampaikan pendapat baik kepada pimpinan maupun rekan sekerja pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yang dilihat dari nilai skor 3,58 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan merasa diberikan penghargaan oleh RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal bagi karyawan yang berprestasi dilihat dari nilai skor 3,18. Karyawan merasa diberikan teguran oleh RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal kepada pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan standar pelayanan dilihat dari nilai skor 2,79.

Karyawan setuju komunikasi antar rekan sekerja maupun antar bagian berjalan dengan baik pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal yang dilihat dari nilai skor 3,18 menunjukkan kecenderungan baik. Karyawan merasa hubungan sosial sesama rekan kerja terjalin dengan baik di RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dilihat dari nilai skor

3,59. Karyawan juga merasa kerja sama dalam tim maupun antar bagian di RSDI dalam menyelesaikan pekerjaan berjalan dengan baik dilihat dari nilai skor 3,38. Berdasarkan hasil ini dimensi pengukuran kinerja kepuasan karyawan dari dimensi motivasi adalah sebesar 3,34 yang termasuk dalam kategori baik.

Tabel 5. Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Pertanyaan	Jumlah Responden	Presentase
1	Apa saran Anda untuk RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal?		
	a. SDM	20	30%
	b. Sarana dan Prasarana	20	30%
	c. Pelayanan	26	40%
	Jumlah	66	100%
2	Menurut anda apakah RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal sudah berjalan secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan serta kualitas pelayanan?		
	a. Sudah Efektif dan Efisien	35	53%
	b. Belum Sesuai	31	47%
	Jumlah	66	100%

Responden yang menjawab pertanyaan terbuka merasa bahwa dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diperlukan perbaikan dalam hal pelayanan kepada karyawan pada RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dengan perlu adanya pengarahan yang jelas dari pimpinan sehingga meningkatkan gairah kerja dan membina tingkah laku yang produktif. Selain itu sebanyak 53% responden menyatakan bahwa RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal dirasa sudah efektif dan efisien dalam meningkatkan kemampuan dan motivasi para karyawan serta pelayanan, dimana sekarang RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

PENUTUP

Hasil penelitian dari perspektif pelanggan, nilai rata-rata retensi pelanggan RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal pada tahun 2019 dan tahun 2020 sebesar 109% sehingga bisa dikatakan baik karena retensi pelanggan dikatakan baik. Nilai rata-rata akuisisi pelanggan pada tahun 2019 dan tahun 2020 sebesar 24% dikatakan tidak baik, karena nilai persentasenya lebih atau sama dengan 30%. Kepuasan pelanggan, dimensi pengukuran kinerja kepuasan pelanggan dari dimensi tangible, dimensi keandalan

(*reliability*), dimensi daya tanggap (*responsiveness*), dimensi jaminan termasuk dalam kategori baik. Perbaikan yang dirasakan pelanggan perlu untuk dilakukan adalah pada pelayanan dan sarana serta prasarana. Berdasarkan proses bisnis internal, indikator rawat inap dengan BOR (presentase tempat tidur terisi) secara rata-rata selama tahun 2019 dan tahun 2020 tidak memenuhi angka ideal yaitu sebesar 60-85%. Selain itu untuk nilai rata-rata ALOS selama 2 tahun yaitu sebesar 2 hari. Sedangkan untuk TOI (rata-rata waktu luang tempat tidur) dalam 2 tahun diperoleh sebesar 3 hari. Untuk nilai rata-rata NDR (angka kematian bersih) dalam 2 tahun sebesar 6%, sehingga masih bisa dikatakan masih terlalu rendah dari angka ideal. Sementara nilai rata-rata GDR (angka ekmatian kotor) sebesar 1%, angka ini masih terlalu rendah dibandingkan dengan standar sebesar <45%. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya perbaikan proses bisnis internal di RSUD Muhammadiyah Darul Istiqomah Kendal terutama dari sisi BOR, ALOS, NDR dan GDR. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan dinilai baik karena mampu untuk mempertahankan karyawannya, perlu untuk memberikan pelatihan kepada karyawannya, akan tetapi selama dua periode ini tingkat pelatihan karyawan dinilai sudah baik karena terus mengalami peningkatan dan kepuasan serta motivasi karyawan ada pada kategori baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi., (2014). Penilaian Kinerja Berdasarkan Keuangan dan Non Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. *E-Jurnal Akuntansi*, 7(2).
- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rsud Kabupaten Kebumen. *JDM*, 19(1), 588–596.
- Hartati,. (2012). Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *E-Journal Akuntansi*, 4(2).
- Hawa,. (2016). Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balance Scorecard Di Rumah Sakit Umum Daerah Tanjung Pura Langkat. *Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 4(2).
- Karyogis, & Putra. (2017). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penerapan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrua Di Kabupaten Bangli. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 20(1).
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Nejatian, M., Zarei, M. H., Nejati, M., & Zanjirchi, S. M. (2018). A hybrid approach to achieve organizational agility: An empirical study of a food company. *Benchmarking*, 25(1), 201–234. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0147>
- Parmita, R. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2).
- Rangkuti, F. (2017). *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed method)* (2nd ed.). Alfabeta.