

## **ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ANUGERAH TOMOHON**

**Lenny L. Evinita<sup>1</sup>, Jones X Pontoh<sup>2</sup>, Rianti Ismail Gadi<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Manado, Tondano

e-mail : [riantiismailgadi17304056@gmail.com](mailto:riantiismailgadi17304056@gmail.com), [jonesjilly3@gmail.com](mailto:jonesjilly3@gmail.com), [lennyevinita@unima.ac.id](mailto:lennyevinita@unima.ac.id)

**Diterima: 27-06-2022 Disetujui: 30-08-2022**

### **Abstrak**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui kinerja RSUD Anugerah Tomohon dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan pembelajaran. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik kuesioner. Berdasarkan observasi yang dilakukan, ada pelanggan yang mengatakan bahwa walaupun fasilitas memadai namun pelayanannya masih kurang maksimal. Contohnya saja keterlambatan penanganan pasien rawat inap. Oleh karena itu penulis ingin meneliti kinerja RSUD Anugerah Tomohon. Berdasarkan hasil kajian tersebut, bisa disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja RSUD Anugerah Tomohon bila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka dapat menunjukkan kondisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari perspektif keuangan segi realisasi anggaran rumah sakit menunjukkan kondisi yang baik, perspektif pelanggan dari segi akuisisi pelanggan dikategorikan baik dalam menarik pelanggan, perspektif proses bisnis internal tergolong baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam keadaan yang sangat baik.

**Kata kunci:** Kinerja; Metode *Balanced Scorecard*, Perspektif

### **Abstract**

*This study aims to determine the performance of Anugerah Tomohon Hospital from a financial perspective, customers, internal business processes, and learning growth perspectives. The research method used is descriptive method using a quantitative approach. The data collection technique used is a questionnaire technique. Based on the observations made, there are customers who say that although the facilities are adequate, the service is still not optimal. For example, delays in handling inpatients. Therefore, the author wants to examine the performance of the Anugerah Tomohon Hospital. Based on these results of this study, it can be concluded that overall performance of RSUD Anugerah Tomohon Hospital when measured using the *Balanced Scorecard* method can show a good condition. Categorized as good in attracting customers, internal business process perspective in classified as very good, and growth learning perspective is in very good condition.*

**Keywords:** *Performance; Balanced Scorecard Method, Perspective*

## Pendahuluan

Undang-undang nomor 44 tahun 2009 pasal 1 ayat 1, yang menyatakan bahwa “Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap dan rawat jalan, serta gawat darurat” (Eko, 2021). Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Rumah sakit di tuntut untuk meningkatkan kinerja dengan tujuan mencapai visi misi rumah sakit dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan untuk mengukur kinerja maka diperlukan suatu pengukuran kinerja.

Menurut Wibowo dalam penelitian Erni Muji Hatuti (2017), pengukuran kinerja pada dasarnya adalah melakukan pengukuran terhadap sejumlah aktivitas operasional organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Mengukur kinerja rumah sakit tidak lagi terlihat bagus dari sudut pandang keuangan saja. Rumah sakit dianggap tidak dapat mencerminkan nilai-nilai yang terkandung di dalam rumah sakit, dikarenakan kurang maksimal dalam mengamati hal-hal yang dapat dinilai selain di luar keuangan, yakni dari sisi pelanggan dan kinerja karyawan yang merupakan proses internal bagi rumah sakit. Menurut penelitian Alimudin (2017), menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang efektif harus mampu menerjemahkan misi, visi, dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional keuangan dan non-keuangan serta indikator kinerja utama. Menurut kajian Maryudi (2015), dengan adanya keterbatasan ini, mendorong Kaplan dan Norton pada tahun 2000 untuk memperkenalkan bentuk baru pengukuran kinerja, yang diharapkan dapat melampaui dimensi sosial lainnya, dan konsep tersebut dikenal sebagai *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecards* menyempurnakan konsep pengukuran kinerja dengan mengidentifikasi pendekatan yang seimbang dan efektif dalam mengukur kinerja strategis di rumah sakit. Pendekatan tersebut berdasarkan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut hasil penelitian Dyahariesti (2021), menunjukkan bahwa pengukuran kinerja non-keuangan sama pentingnya dengan pengukuran kinerja keuangan serta integrasi dari kedua sistem pengukuran kinerja dapat memperoleh hasil yang hebat. Adanya metode *Balance Scorecards*, Rumah sakit bisa mengukur dan meningkatkan kualitas dengan mengandalkan aspek finansial maupun non finansial. Menurut kajian Ramdani (2021), tentu saja rumah sakit yang baik mendasarkan pelayanannya pada kebutuhan pasien, bukan meningkatkan pendapatan keuangan atau pendapatan staf. Tekanan untuk mengurangi biaya, meningkatkan kualitas layanan, dan mematuhi kebijakan dan peraturan yang ketat mengubah organisasi layanan kesehatan saat ini, memaksa profesional layanan kesehatan untuk memikirkan kembali cara mereka untuk mengukur kinerja pada organisasi layanan itu.

Peneliti menerima informasi pada saat observasi bahwa ada beberapa pasien yang mengatakan walaupun fasilitas memadai namun pelayanan yang diberikan masih kurang maksimal. Contohnya saja keterlambatan penanganan pada pasien rawat inap yang menjadi keluhan beberapa pasien. Peneliti juga mendapatkan informasi dari salah satu karyawan bahwa dalam beberapa tahun terakhir ini Rumah Sakit Anugerah Tomohon menunjukkan kemajuan yang cukup baik dengan jumlah pasien yang meningkat, begitu pun pertumbuhan pendapatan.

Akan tetapi, kinerja dari rumah sakit tidak dapat dikatakan baik jika hanya dilihat dari sisi finansial saja melainkan dari sisi non finansialnya juga. Oleh karena itu, untuk menunjukkan seberapa jauh rumah sakit berkembang maka dibutuhkan suatu metode yang dapat mencakup semua aspek keuangan maupun non-keuangan yaitu metode *Balanced Scorecard*. keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis yakni kemampuan untuk membuat rencana strategis dengan ciri ciri sebagai berikut: *Balanced Scorecard yang komprehensif* memperluas perspektif terbatas pada perspektif keuangan menjadi tiga perspektif tambahan pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran dan

pertumbuhan. *Balanced Scorecard* yang koheren mengharuskan staf untuk membangun hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam rencana strategis. Keseimbangan tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis sangat penting untuk mencapai kinerja keuangan jangka panjang. Keterukuran tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan tercapai berbagai tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menganalisis kinerja RSUD Anugerah Tomohon menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari keempat perspektif inilah yang akan di teliti sehingga dapat menyimpulkan kinerja rumah sakit tersebut.

**Metode**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Objek dalam penelitian ini adalah organisasi yang bergerak di bidang kesehatan, yaitu RSUD Anugerah Tomohon. Penelitian ini menggunakan metode yang ada didalam *Balanced Scorecard*. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini mencakup keempat perspektif yang terdapat dalam metode *balanced scorecard* yakni: Perspektif keuangan adalah hasil yang digunakan untuk menentukan apakah strategi, implementasi, eksekusi akan menghasilkan perbaikan dan manfaat bisnis.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) faktor penentu dalam perspektif pelanggan adalah tingkat akuisisi pelanggan yang merupakan ukuran keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru (Maryudi, 2015). Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari satu tahun ke tahun berikutnya. Semakin tinggi tingkat akuisisi pelanggan, maka semakin baik juga kinerjanya. Dalam Maryudi (2015), menurut Handayani rumus perhitungan tingkat akuisisi pelanggan yaitu sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Pasien Baru}}{\text{Total Pasien}} \times 100\% \tag{1}$$

Perspektif proses bisnis internal terkait dengan penilaian atas proses yang sudah dibangun untuk melayani masyarakat, menurut Mulyadi (2001) penilaian ini mempunyai tujuan dalam rangka meningkatkan serta mendorong pertumbuhan organisasi, untuk dapat meningkatkan tingkat layanan kepada pelanggan. Tingkat layanan diukur dengan menggunakan indikator dari perspektif proses bisnis internal yaitu inovasi, pertumbuhan pasien rawat inap, pertumbuhan daya saing, dan pengukuran standar kinerja pelayanan Maryudi (2015). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan penilaian yang menjadi pendorong untuk membangun kualitas layanan, serta kualitas personel yang sangat diperlukan untuk mencapai tujuan keuangan, pasien dan juga proses bisnis internal, sesuai kajian dari Pramadhany tolak ukur yang dipakai ialah tingkat pelatihan karyawan Maryudi (2015).

Studi ini menggunakan data primer dan sekunder untuk mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif dari *balance scorecard* yakni perspektif keuangan perspektif pelanggan perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut kajian Lailatus (2018), data primer merupakan data langsung memberikan data kepada peneliti data, sumber data primer dalam kajian ini yaitu data kuesioner dari responden sedangkan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan RSUD Anugerah Tomohon sebanyak 229 orang di dalamnya pegawai PNS dan pegawai Kontrak. Metode pengumpulan sampel yang dipakai dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling*. Dalam Mukhsin (2017) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang kriteria tertentu telah ditetapkan. Kriteria yang dimaksud dalam penelitian ini sebagai berikut: karyawan yang berstatus PNS dan sudah bekerja dalam jangka waktu di atas 3 tahun di RSUD Anugerah Tomohon, karena karyawan PNS sudah terikat tanggungjawab dan loyalitasnya

terhadap instansi dibandingkan dengan non PNS yang bisa sewaktu-waktu keluar dari pekerjaan. Sedangkan dalam jangka waktu 3 tahun dianggap telah berpengalaman dalam pekerjaan sehingga cukup kompeten dalam memberikan penilaian terhadap instansi tempat bekerja.

Metode yang dipakai pada penelitian ini merupakan metode kuesioner. Metode analisis yang dipakai dalam kajian ini yaitu pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode tersebut dilakukan dengan cara sebagai berikut: Menganalisis data yang sudah diperoleh misalnya data-data pasien, laporan dari kinerja layanan Rumah Sakit dan juga data karyawan, memberikan skor tiap-tiap indikator kinerja yang terdapat dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* sesuai dengan standar yang telah ditetapkan untuk tiap-tiap perspektif serta melakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dicapai oleh RSUD Anugerah Tomohon dari hasil pemberian skor pada tiap-tiap indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*, dalam yang menggunakan perhitungan yang ditetapkan oleh Valva, sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% \quad (2)$$

Tabel 1. Penilaian skor masing-masing indikator.

SKOR	KRITERIA
Sangat setuju	80% - 100%
Setuju	60% - 80%
Cukup setuju	40% - 60%
Tidak setuju	20% - 40%
Sangat tidak setuju	0% - 20%

Sumber: Sugiyono 2010

Pengujian instrument penelitian dilakukan dengan menggunakan uji Validitas dan uji Reliabilitas. Menurut Santoso dalam Lailatus (2018) uji validitas adalah ketepatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur, uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidak suatu kuesioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu konstruk atau variabel dikatakan valid jika signifikan terhadap skor total < 0,05. Menurut Ghazali dalam Rizna Pratiwi (2018), Uji reliabilitas yaitu alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator atau komponen. Suatu survei dikatakan reliabel atau kredibel jika tanggapan individu terhadap pertanyaan tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### Hasil Dan Pembahasan

Pengujian Validitas dapat digunakan untuk mengetahui suatu kevalidan dari kuesioner dalam pengumpulan data. Uji validitas dapat menggunakan rumus korelasi bivariate person dengan menggunakan alat bantu dari aplikasi SPSS Versi 22. Item dari Kuesioner dalam uji validitas dapat dikatakan valid jika harga  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada nilai signifikansi 5%. Sebaliknya juga item dapat dikatakan tidak valid jika harga  $r_{hitung} < r_{tabel}$  pada nilai signifikansi 5%.

Hasil perhitungan uji validitas sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan bahwa semua nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada signifikansi 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua item yang ada dalam kuesioner penelitian ini valid sehingga dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Pengujian Reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode rumus Alpha dengan bantuan salah satu alat dari aplikasi SPSS versi 22. Uji signifikansi dilakukan pada taraf  $\alpha=0,05$ . Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai alpha lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0,361).

Hasil pengujian reliabilitas kuesioner kinerja rumah sakit menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Anugerah Tomohon dari tahun 2018 – 2020, maka diperoleh nilai koefisien reliability sebesar 0,762. Berdasarkan nilai koefisien reability tersebut maka dapat

disimpulkan bahwa semua kuesioner dalam kajian ini reliabel atau dapat dikatakan konsisten, sehingga memenuhi syarat untuk dijadikan instrumen penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja dari Rumah Sakit dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Anugerah Tomohon pada Tahun 2018 – 2020. Deskriptif data hasil penelitian tersebut diperoleh dari hasil penelitian Kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Anugerah Tomohon pada Tahun 2018 – 2020 dengan bantuan program SPSS Versi 22. Berdasarkan hasil penelitian skor tertinggi yaitu 115 dan skor terendah yakni 53. Berdasarkan dari data ini didapatkan harga modus sebesar 92, median 92, harga rata-rata (*mean*) 91,07 serta simpangan baku (*standar deviasi*) 13,630. Lebih jelasnya maka bisa dilihat pada tabel 1 Statistik deskriptif kinerja dari rumah sakit menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Anugerah Tomohon tahun 2018 – 2020 dan tabel 5 Distribusi Frekuensi kinerja dari rumah sakit RSUD Anugerah Tomohon menggunakan metode *balanced scorecard* pada tahun 2018 – 2020 sebagai berikut:

Tabel 2. Statistik Deskriptif dari Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

X (Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Anugerah Tomohon tahun 2018 – 2020.

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		91,07
Median		92,00
Mode		92
Std. Devition		13,630
Variance		185,789
Minimum		53
Maximum		115
Sum		2732

Sumber: data diolah oleh peneliti 2022

Hasil penelitian kinerja Rumah Sakit menggunakan metodologi *Balanced Scorecard* di RSUD Anugerah Tomohon Tahun 2018 -2020, diperoleh dari hasil penelitian melalui pemberian angket kepada Responden Penelitian dengan indikator: Perspektif keuangan, Perspektif proses bisnis internal, serta Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Data hasil penelitian dari tiap-tiap indikator sebagai berikut:

Berdasarkan hasil Kuesioner Perspektif Keuangan untuk dapat melihat kinerja keuangan RSUD Anugerah Tomohon Tahun 2018 -2020 sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Kuesioner terhadap Realisasi Anggaran RS

No.	Pertanyaan	Jumlah Responden				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Pengalokasian anggaran yang sudah ditetapkan sesuai dengan yang diharapkan.	4	17	6	3	-
2.	Rumah sakit mengalami peningkatan pendapatan tiap tahunnya.	5	20	5	-	-
3.	Secara periodik dilakukan pemeriksaan laporan keuangan.	11	17	2	-	-

4.	Rumah sakit ini tidak pernah mengalami kesulitan untuk membayar utang-utangnya.	6	10	8	5	1
5.	Rumah sakit ini tidak pernah mengalami kesulitan untuk membayar biaya operasionalnya.	2	18	6	4	-
6.	Perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan keuntungan bagi Rumah sakit.	5	20	4	1	-
Bobot skor		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Skor		165	408	93	26	1
Total skor		693				
Rata-rata skor		115,5				

Perhitungannya:

menghitung nilai Y = Skor tertinggi Likert x jumlah responden 5 x 30 = 150

menghitung nilai X = skor terendah likert x jumlah responden 1 x 30 = 30

Menghitung rata-rata skor indikator = total skor atau jumlah pertanyaan kuesioner  
693/6 = 115,5

penilaian interpretasi responden terhadap indikator menggunakan rumus index % yakni

Rumus index % = (rata rata indikator/Y) x 100%

= (115,5/150) x 100%

= 77%

Berdasarkan perhitungan diatas, dari 77% responden sepakat dengan pernyataan yang diajukan melalui kuesioner realisasi anggaran RS yang ditawarkan atau yang tersedia di Rumah sakit Anugerah Tomohon.

Tabel 4. Akuisisi Pelanggan RSUD Anugerah Tomohon Tahun 2018 – 2020.

Poliklinik	Tahun	Pasien Baru	Total Pasien	Akuisisi Pasien	Kenaikan (Penurunan)
Umum	2018	783	1151	68,02%	
	2019	309	648	47,68%	20,34%
	2020	28	642	04,36%	43,32%
Interna (penyakit dalam)	2018	133	192	69,27%	
	2019	190	491	38,70%	65,41%
	2020	210	1707	12,30%	26,4%
Bedah	2018	35	78	44,87%	
	2019	9	53	16,98%	27,89%
	2020	28	166	16,86%	0,12%
Obs-gin	2018	53	172	30,81%	
	2019	107	586	18,25%	12,56%
	2020	150	1962	07,64%	10,61%
Anak	2018	159	312	50,96%	
	2019	138	355	38,87%	12,09%
	2020	130	341	38,12%	0,75%
Gigi	2018	327	429	76,22%	
	2019	38	189	20,10%	56,12%
	2020	44	226	19,46%	0,64%

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa tingkat akuisisi pelanggan RSUD Anugerah Tomohon memiliki kemampuan yang baik dalam menarik pelanggan. Dengan

demikian disimpulkan bahwa dengan peningkatan akuisisi pelanggan maka kinerja dari perspektif pelanggan ini dapat dikatakan dalam keadaan yang baik.

Data hasil penelitian kinerja dari rumah sakit menggunakan metodologi *Balanced Scorecard* di RSUD Anugerah Tomohon yang diperoleh dari indikator perspektif bisnis internal dengan sub indikator diantaranya : (a) inovasi, (b) Pertumbuhan Pasien Rawat Inap, (c) Pertumbuhan Daya Saing, (d) Pertumbuhan Standar Kinerja Pelayanan yang terdiri dari Sembilan butir soal Kuesioner yang diberikan kepada 30 Responden Penelitian. Adapun butir soal untuk indikator dari Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu butir soal nomor (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, dan 14). Berdasarkan dari perhitungan maka dapat diperoleh 83% responden setuju atas pernyataan yang diajukan melalui kuesioner yang telah dibagikan dapat memberikan bukti bahwa dengan adanya motivasi dari pimpinan atas inisiatif kerja yang sangat baik serta dilakukannya evaluasi dan perbaikan maka dapat meningkatkan kinerja dari rumah sakit anugerah tomohon proses meningkatkan pelayanannya. Berdasarkan dari hasil Kuesioner tersebut.

Tabel 5. Kriteria Penilaian Rata-rata Seluruh Responden

Indikator	Responden	Kategori
Inovasi	79%	Baik
Pertumbuhan pasien rawat inap	78%	Baik
Pertumbuhan daya saing	86%	Sangat Baik
Pertumbuhan standar kinerja pelayanan	83%	Sangat Baik

Dari data hasil penelitian kinerja dari rumah sakit menggunakan metodologi *Balanced Scorecard* di RSUD anugerah tomohon tahun 2018 – 2020, yang diperoleh dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sub indikator (a) akses terhadap Inovasi; (b) akses tentang pelatihan, pendidikan, dan pengembangan diri ; dan (c) kepuasan karyawan meliputi variabel kemampuan; serta (d) kepuasan karyawan meliputi variabel motivasi yang terdiri dari 8 (delapan) butir soal kuesioner yang diberikan kepada 30 responden penelitian. Adapun butir soal untuk indikator dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu soal nomor (16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, dan 23). Berdasarkan analisis data dari Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan rumah sakit Anugerah Tomohon dinilai baik terbukti dengan beberapa sub indikator yang diolah dengan menggunakan analisis index % dan masing-masing mendapatkan nilai rata-rata 80%.

Tabel 6. Distribusi dan Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan RSUD Anugerah Tomohon

Indikator	Responden	Kategori
Akses terhadap Inovasi	81%	Sangat Baik
Akses tentang pelatihan, pendidikan dan pengembangan diri.	79%	baik
Kepuasan karyawan meliputi variabel kemampuan	80%	sangat baik
Kepuasan karyawan meliputi variabel motivasi	80%	sangat baik

Berdasarkan dari hasil analisis data dan kuesioner yang dilakukan peneliti pada RSUD Anugerah Tomohon mengenai kinerja rumah sakit dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* maka bisa dikatakan kinerja dari rumah sakit anugerah tomohon berjalan dengan baik karena terbukti dari Perspektif *Balanced Scorecard* memperoleh hasil analisis yang baik. Berikut ini pembahasan mengenai kinerja Rumah Sakit Anugerah Tomohon dari masing-masing perspektif berdasarkan hasil analisis:

Berdasarkan analisis data perspektif keuangan di Rumah Sakit Anugerah Tomohon menunjukkan kondisi yang baik terbukti dari pernyataan pada kuesioner Perspektif Keuangan pada poin pertama tentang pengalokasian anggaran yang sudah ditetapkan sesuai dengan yang diharapkan, dilihat dari kuesioner pemberian penilaian menunjukkan bahwa dari total 30 responden ada 27 responden yang memberikan tanggapan yang baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan analisis indeks % dan memperoleh nilai 77%. Sesuai dengan rumus perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Maryudi (2015), untuk pemberian skor setiap indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 60% - < 80% dapat dikatakan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maryudi (2015), yang menyatakan bahwa secara umum pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah maksimal. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa dalam perspektif keuangan yang berhubungan dengan pencapaian dan sasaran keuangan untuk meningkatkan profit bagi organisasi. Mengukur kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi menghasilkan manfaat mendasar bagi kesejahteraan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan analisis data, Perspektif Pelanggan menggunakan tingkat akuisisi pelanggan dalam menilai kinerja RSUD Anugerah Tomohon dan hasil yang diperoleh adalah RSUD Anugerah Tomohon mampu menarik pelanggan pada setiap tahunnya terbukti dari meningkatnya jumlah pasien. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kinerja dari RSUD Anugerah Tomohon dalam keadaan yang baik. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ma'arifa (2019), bahwa kinerja perspektif pelanggan RSUD jendral ahmad yani kota metro lampung dilihat dari akuisisi pelanggan dikatakan sudah baik dan didukung dari jurnal hasil penelitian Nur Irawan (2019), Berdasarkan perhitungan *Balanced Scorecard*, hotel elresas lamongan memiliki skor keseluruhan sebesar 7 poin, maka kinerja dari hotel elresas lamongan dapat dikatakan bagus. Hal ini sejalan dengan teori yang mengatakan bahwa dalam perspektif pelanggan perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera yang ada di pasar.

Berdasarkan analisis data dari perspektif proses bisnis internal Rumah Sakit Anugerah Tomohon dinilai sangat baik terbukti dengan beberapa sub indikator yang diolah dengan menggunakan analisis indeks % dan masing-masing mendapatkan nilai rata-rata 81%. Sesuai dengan rumus perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Maryudi (2015), untuk pemberian skor setiap indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 80% - 100% dapat dikatakan sangat baik. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2021), yang menyatakan bahwa kinerja proses bisnis internal RS jiwa tampan kota pekanbaru tahun 2018-2020 masih cukup baik. Begitupun hasil penelitian Rysan (2020), dilihat dari proses bisnis internal RS Muji Rahayu Surabaya proses inovasi masih cukup baik. Sedangkan penelitian ini pada perspektif proses bisnis internal Rumah Sakit Anugerah Tomohon dinilai sangat baik. Hal ini sesuai dengan teori bahwa mengukur semua aktivitas perusahaan, baik manajemen maupun karyawan, dari segi proses bisnis internal perusahaan dapat menciptakan produk yang dapat memberikan ukuran kepuasan kepada pelanggan dan pemegang sahamnya.

Pertumbuhan Rumah Sakit Anugerah Tomohon dinilai baik terbukti dengan beberapa sub indikator yang diolah dengan menggunakan analisis indeks % dan masing-masing mendapatkan nilai rata-rata 80%. Sesuai dengan penelitian Indrayanti (2020), menunjukkan tingkat produktivitas kerja karyawan yang baik. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Ma'arifa (2019), dimana perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan pelatihan pegawai secara umum memiliki kinerja yang baik. Sesuai dengan rumus perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Maryudi (2015), untuk pemberian skor setiap indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 60% - < 80% dapat dikatakan sangat baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2020), yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja RSUD

Bangkinang Provinsi Riau dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mendapat nilai "Baik" Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai peran penting dalam organisasi untuk dapat memperhatikan karyawan nya, memantau kesejahteraan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya pengetahuan karyawan maka dapat meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam suatu pencapaian hasil.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Secara keseluruhan, kinerja RSUD Anugerah Tomohon bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* maka dapat menunjukkan kondisi yang baik. Hal ini dapat dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam keadaan yang baik.

### **Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan analisis perspektif keuangan di Rumah Sakit Anugerah Tomohon menunjukkan kondisi baik terbukti dari pernyataan pada Perspektif Keuangan tentang Realisasi Anggaran Rumah Sakit. Hal ini dapat ditunjukkan dengan analisis indeks % dan memperoleh nilai 77%. Sesuai dengan rumus perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Maryudi (2015), untuk pemberian skor setiap indikator dari keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu 60% - < 80% dapat dikatakan baik.

Berdasarkan analisis data, perspektif pelanggan menggunakan tingkat akuisisi pelanggan dalam menilai kinerja RSUD Anugerah Tomohon dan hasil yang diperoleh adalah RSUD Anugerah Tomohon mampu menarik pelanggan pada setiap tahunnya terbukti dari meningkatnya jumlah pasien. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kinerja dari RSUD Anugerah Tomohon dalam keadaan yang baik.

Berdasarkan analisis data dari perspektif proses bisnis internal Rumah Sakit Anugerah Tomohon dinilai sangat baik terbukti dengan beberapa sub indikator yang diolah dengan menggunakan analisis indeks % dan masing-masing mendapatkan nilai rata-rata 81%. Sesuai dengan rumus perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Maryudi (2015), untuk pemberian skor setiap indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 80% - 100% dapat dikatakan sangat baik.

Berdasarkan analisis data perspektif pembelajaran pertumbuhan rumah sakit Anugerah Tomohon dinilai sangat baik terbukti dengan beberapa sub indikator yang diolah dengan menggunakan analisis indeks % dan masing-masing mendapatkan nilai rata-rata 80%. Sesuai dengan rumus perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Maryudi (2015), untuk pemberian skor setiap indikator dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu 60% - < 80% dapat dikatakan sangat baik.

Secara keseluruhan, kinerja RSUD Anugerah Tomohon jika diukur menggunakan metode *balanced scorecard* maka dapat menunjukkan kondisi baik. Ini dapat dilihat dari perspektif keuangan dari segi realisasi anggaran rumah sakit menunjukkan kondisi yang baik, perspektif pelanggan dari segi akuisisi pelanggan dikategorikan baik dalam menarik pelanggan, perspektif proses bisnis internal tergolong sangat baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam kepuasan karyawan dalam keadaan yang sangat baik.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, masih ditemukan adanya keterbatasan penelitian, oleh karena peneliti memberikan beberapa saran. Bagi pemerintah daerah, diharapkan dapat memberikan dorongan kepada setiap rumah sakit yang terdapat dalam daerahnya tersebut agar fokus pada sasaran dan juga tujuan dari program unit kerja serta membantu meningkatkan otonomi daerahnya. Diharapkan penelitian ini dapat membantu Rumah Sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan dalam melakukan pengukuran kinerja yang dapat meningkatkan pemberian motivasi kepada karyawan nya agar dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi sehingga dapat memenuhi kebutuhan pasien. Rumah sakit sebaiknya lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dalam

hal pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, hal ini dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi serta memperbaiki kebijakan yang sudah ada sehingga dapat mencapai visi dan juga misi yang telah ditentukan. Masyarakat diharapkan dapat mendukung setiap upaya peningkatan kinerja yang dilakukan pihak rumah sakit agar kedepannya menjadi lebih baik. Penulis menyarankan agar dasar penelitian *Balanced Scorecard* ini dapat dikembangkan dalam proses pengukuran kinerja yang baik. Diharapkan di masa yang akan mendatang dapat membantu peneliti selanjutnya sebagai salah satu referensi dengan menambah jumlah variabel, periode penelitian dan sampel serta objek yang berbeda sehingga dapat melakukan penelitian yang lebih memuaskan lagi.

### Daftar Pustaka

- Alimudin, A. (2017). Analisis pencapaian strategi menggunakan balanced scorecard. *Jurnal pendidikan ekonomi dan bisnis (jpeb)*, 5(2), 194-205. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.6>
- Dyahariesti, N., Yuswantina, R., Sumarningsih, N. N. S. A., & Ningrum, A. D. (2021). Tinjauan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit. *Indonesian Journal of Pharmacy and Natural Product*, 4(1), 16–26. <https://doi.org/10.35473/ijpnp.v4i1.831>
- Eko, P. (2021). Jurnal Hukum Kesehatan. *Jurnal Hukum Kesehatan*, 1(44), 11.
- Erni Muji Hartuti, A. S. (2017). Analisis Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Bina Kasih Ambarawa dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Management Analysis Journal*, 1(2), 120–128.
- Indrayanti, D., Sunarni, T., & Purwidyaningrum, I. (2020). Analisis kinerja dalam rangka penyusunan Peta strategi instalasi farmasi rumah sakit airangga jombang dengan pendekatan balanced scorecard. *jpscr: Journal of pharmaceutical science and clinical research*, 5(2), 121. <https://doi.org/10.20961/jpscr.v5i2.39048>
- Irawan, R. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru. <https://repository.uin-suska.ac.id/52294/>
- Lailatus, S. (2018). Analisis korelasi kunjungan berobat dengan Kepuasan pasien Rs. Moejito dalam metode balance scorecard. *The Journal Of Business And Management*, 1, 50–71.
- Ma'arifa, Y. (2019). Analisis penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan metode balanced scorecard Dalam rangka Meningkatkan kinerja rumah sakit umum daerah jenderal ahmad yani kota metro lampung. *Journal of chemical information and Modeling*, 1(1), 1689–1699. <https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/simplex/article/view/348>
- Maryudi (2015). *Kinerja puskesmas dengan menggunakan metode balanced scorecard (studi kasus pada puskesmas juwana tahun 2010-2014)*. <http://lib.unnes.ac.id/22251/1/7311411105-s.pdf>
- Mukhsin, R., Mappigau, P., & Tenriawaru, A. N. (2017). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap daya tahan hidup usaha mikro kecil dan menengah pengolahan hasil perikanan di kota makassar. *Jurnal analisis*, 6(2), 188–193. <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/ef79bd330d16ba9fda32510e0a581953.pdf>
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan balance scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada hotel elresas lamongan. *Jurnal anajemen*, 4(3), 1069. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>
- Ramdani, W. (2021). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi). *Jurnal Akuntansi*.
- Rizna Pratiwi, T. (2018). Analisis kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard periode 2013-2014 (Studi kasus pada hotel sahid bandar lampung) Tia *JURNAL Akuntansi & Keuangan*, 7(2), 44–68.
- Rysan, I. P.; E. D. R. (2020). Analisis kinerja rumah sakit umum dengan metode balanced scorecard. *Ilmu dan riset Akuntansi*, 8. <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2192/2198>

Saputra, R. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah ( RSUD ) Bangkinang Dengan Pendekatan Balance Score Card. *Uin Suska Riau*.