

Kinerja RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) The Performance of dr. Soebandi Regional Hospital in Jember District by *Balanced Scorecard* (BSC) Approach

Wahyu Elysa Purnamasari, Abu Khoiri, Christyana Sandra
Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Jember
Jalan Kalimantan 1/93-Kampus Bumi Tegal Boto, Jember 68121
e-mail: purnamasarielysa@yahoo.com

Abstract

*Evaluate the performance dr. Soebandi regional hospital until 2014 still used the government regulation including with the functional income achievement, quality service indicator, and satisfaction patient evaluations. Based on annual reports in 2014 the hospital showing weaken performance from the previous year before. Until today the hospital still focussing by one of perspective, the finance. Even though still many perspective that affect the finance. Beside the hospital never use BSC because some detention. Therefor must required the alternate marking solution by *Balanced Scorecard* approach. Research purposes for describe the performance of the hospital by *Balanced Scorecard* approach. In *Quantitative Descriptive* type of research. The samples taken from 97 patient and 88 hospital employer. The data analyse using descriptive analyse and *Balance Scorecard* scoring. Result of the research from growth perspective and learning shows employers retention was good, the employers training was good and the employers satisfaction was good enough. From the internal bussines process, polyclinic respons times was good enough and the respons times from one of pharmacy wasn't good. From the customers perspective has showing good enough satisfaction, customers retention was good, but the customers acquisition wasn't good. From the finance perspective showing the functional income grows was poorly, cost changes was good, and ROI still not good. The performance of dr. Soebandi hospital by the *Balanced Scorecard* approach was good enogh.*

Keywords: *Growth and learning, Bussines process internal, customers, financial*

Evaluasi kinerja RSD dr. Soebandi sampai tahun 2015 masih mengacu pada peraturan dari Pemerintah Daerah diantaranya dengan pencapaian pendapatan fungsional, indikator mutu pelayanan dan evaluasi kepuasan pasien. Berdasarkan Laporan tahunan menunjukkan adanya penurunan kinerja rumah sakit pada tahun 2014 dibanding dari tahun sebelumnya. Dikarenakan sampai saat ini Rumah Sakit masih bertumpu pada satu perspektif yaitu keuangan, padahal masih terdapat beberapa perspektif yang dapat mempengaruhi kinerja rumah sakit. Untuk itu diperlukan alternatif solusi penilaian dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian untuk menggambarkan kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Sampel yang diambil yaitu 97 orang pasien dan 88 orang karyawan. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan skor *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan retensi karyawan baik, pelatihan karyawan baik dan kepuasan karyawan cukup puas. pada perspektif proses bisnis internal, *respons times* poliklinik cukup baik dan *respons times* pada 1 apotek kurang baik. Perspektif pelanggan menunjukkan kepuasan pelanggan cukup puas, retensi pelanggan baik, dan akuisisi pelanggan kurang baik. Pada perspektif keuangan menunjukkan pertumbuhan pendapatan fungsional kurang baik, perubahan biaya baik, dan ROI masih kurang baik. kinerja RSD dr. Soebandi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* cukup baik.

Kata kunci: Pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan, keuangan

Pendahuluan

RSD dr. Soebandi merupakan salah satu Rumah Sakit Pemerintah yang berorientasi di sektor publik dan digunakan sebagai pusat rujukan di Kabupaten Jember sehingga Rumah Sakit selalu dituntut untuk memberikan pelayanan prima. Sampai saat ini RSD dr. Soebandi mengevaluasi kinerja rumah sakit sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah diantaranya dari sisi pendapatan, indikator penilaian rumah sakit, dan evaluasi kepuasan pasien. Evaluasi kinerja rumah sakit dari sisi pendapatan menunjukkan penurunan mulai tahun 2012- 2014. Pada Indikator mutu pelayanan yang dinilai dari (BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, GDR, dan rata-rata kunjungan rawat jalan) terdapat beberapa indikator yang tidak mencapai nilai parameter ideal diantaranya BOR, ALOS, BTO. Pada evaluasi kepuasan pasien dimana pada tahun 2014 mengalami penurunan persentasenya yaitu mencapai 86,65% dari 89% pada tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2014 menunjukkan adanya penurunan kinerja dari beberapa indikator yang sudah digunakan rumah sakit.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2010). Dimana Pengembangan sistem pengukuran kinerja perusahaan pada saat ini tidak hanya memperhatikan komponen aspek keuangan tetapi memperhatikan juga aspek non keuangan. Sistem pengukuran ini dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Pengukuran ini dikenal dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengetahui perkembangan dan keberhasilan Rumah Sakit yang dapat menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran-ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran yang diukur dengan 4 perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran (Gaspersz, 2013). Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Penilaian kinerja yang sudah digunakan rumah sakit masih belum komprehensif dikarenakan Rumah Sakit sampai saat ini hanya bertumpu pada satu perspektif saja yaitu pada perspektif keuangan, padahal masih terdapat beberapa perspektif yang dapat mempengaruhi keuangan. Selain itu Rumah

Sakit belum pernah menerapkan BSC untuk menilai kinerja karena beberapa hambatan salah satunya dari SDM masih banyak yang belum mengetahui mengenai BSC. Untuk itu diperlukan alternatif solusi penilaian dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk menunjukkan kinerja yang lebih bagus dari kinerja sebelumnya dengan melihat dari 4 perspektif secara seimbang (pertumbuhan dan pembelajaran, *respons times*, pelanggan, dan keuangan) karena berdampak pada tujuan kinerja masa sekarang dan masa depan serta untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan penelitian untuk menggambarkan kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian dilakukan di RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 97 sampel untuk pelanggan eksternal atau pasien yang dibedakan berdasarkan unit IGD, rawat inap, dan rawat jalan dan 88 sampel untuk pelanggan internal atau karyawan yang dibedakan berdasarkan status kepegawaian dan profesi diantaranya dokter, perawat, penunjang medis, dan non medis.

Variabel penelitian ini adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan studi dokumentasi dan wawancara menggunakan kuesioner untuk kepuasan pasien pada perspektif pelanggan dan kepuasan karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu menggambarkan setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan hasil akhir menggunakan skor *Balanced Scorecard*.

Hasil Penelitian

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada penelitian ini dinilai dengan 3 variabel yang mengacu pada karyawan/Sumber Daya Manusia.

Distribusi Frekuensi Pertumbuhan dan Pembelajaran RSD dr. Soebandi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

a. Tabel 1. Retensi Karyawan RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Jumlah Karyawan	986	1024	1045
Jumlah Karyawan	7	0	0

keluar			
Rasio Retensi Karyawan	0,70%	0%	0%

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2013 dan 2014 mengalami penurunan sebanyak 0 karyawan dari tahun sebelumnya.

b. Tabel 2 Pelatihan Karyawan RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Jumlah karyawan yang ikut pelatihan	154	415	527
Jumlah karyawan total	986	1024	1045
Rasio pelatihan karyawan	15,62 %	40,52 %	50,43 %

Tabel 2 menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang pernah mengikuti pelatihan eksternal maupun internal pada tahun 2014 mengalami peningkatan dari 2 tahun sebelumnya sebesar 50,43 %.

c. Kepuasan Karyawan PNS dan non PNS di RSD dr. Soebandi

Kepuasan karyawan PNS di RSD dr. Soebandi dilihat dari 5 indikator diantaranya pekerjaan, gaji/upah, atasan, promosi, rekan kerja. Pada indikator pekerjaan sebagian besar karyawan mengatakan sudah puas dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima sampai saat ini yaitu sebesar 56%. Pada indikator gaji/upah sebagian besar mengatakan cukup puas dengan gaji dan semua upah (*Take Home Pay*) yang diterima karyawan selama ini yaitu sebesar 70%. Indikator atasan sebagian besar mengatakan cukup puas dengan sikap atasan dalam menjalin komunikasi dan memberikan solusi pada karyawan jika terdapat masalah yaitu sebesar 64%. Indikator promosi sebagian besar cukup puas dengan karir atau jabatan yang di miliki saat ini yaitu sebesar 50%. Pada indikator rekan kerja sebagian besar cukup puas dengan hubungan dalam komunikasi dan menjalin komunikasi antar rekan kerja baik seprofesi maupun tidak seprofesi yaitu sebesar 72%. Tingkat kepuasan karyawan PNS sebagian besar cukup puas yaitu sebesar 84%.

Kepuasan karyawan non PNS di RSD dr. Soebandi pada indikator pekerjaan sebagian besar karyawan mengatakan sudah puas dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang diterima sampai saat ini yaitu sebesar 42%. Pada indikator gaji/upah sebagian besar mengatakan cukup puas dengan gaji dan semua

upah (*Take Home Pay*) yang diterima karyawan selama ini yaitu sebesar 61%. Indikator atasan sebagian besar mengatakan cukup puas dengan sikap atasan dalam menjalin komunikasi dan memberikan solusi pada karyawan jika terdapat masalah yaitu sebesar 55%. Indikator promosi sebagian besar cukup puas dengan karir atau jabatan yang di miliki saat ini yaitu sebesar 58%. Pada indikator rekan kerja sebagian besar cukup puas dengan hubungan dalam komunikasi dan menjalin komunikasi antar rekan kerja baik seprofesi maupun tidak seprofesi yaitu sebesar 50%. Tingkat kepuasan karyawan PNS sebagian besar cukup puas yaitu sebesar 68%.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada penelitian ini lebih menitikberatkan pada proses operasional dan memperpendek waktu siklus dengan menggunakan *Respons Times*.

Distribusi Frekuensi Proses Bisnis Internal RSD dr. Soebandi dapat dilihat pada tabel berikut:

a. *Respons Times* Poliklinik dan pelayanan obat di RSD dr. Soebandi

Respons times di ruang tunggu poliklinik sebagian besar mengatakan cukup baik yaitu sebesar 55 responden atau 57%.

Respons times di ruang tunggu pelayanan obat sebagian besar mengatakan masih kurang baik yaitu sebesar 63 responden atau 65%.

Perspektif Pelanggan

Distribusi Frekuensi Pelanggan RSD dr. Soebandi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

a. Persepsi dan Harapan Kepuasan Pasien di RSD dr. Soebandi

Persepsi kepuasan pasien yang dinilai menggunakan *service quality* dengan melihat dari beberapa indikator (Wujud fisik, kehandalan, ketanggapan, jaminan, dan empati). Pada wujud fisik sebagian besar mempunyai persepsi sudah puas dengan kerapian seragam petugas, kebersihan, kenyamanan dan kenyamanan yaitu sebesar 67% sedangkan harapan pasien seluruhnya mengatakan puas sebesar 100%. Pada indikator kehandalan sebagian besar mempunyai persepsi cukup puas yaitu sebesar 62% sedangkan harapan pasien sebagian besar puas sebesar 54%. Indikator ketanggapan sebagian besar mempunyai persepsi cukup puas yaitu sebesar 67% sedangkan harapan pasien hampir seluruhnya puas sebesar 86%. Indikator jaminan sebagian besar mempunyai persepsi puas sebesar 57% sedangkan harapan pasien

sebagian besar cukup puas sebesar 58%. Pada indikator empati sebagian besar mempunyai persepsi puas sebesar 69% sedangkan harapan pasien sebagian besar puas sebesar 67%. Tingkat persepsi kepuasan pasien sebagian besar sudah puas sebesar 56%. Tingkat harapan kepuasan pasien hampir seluruhnya puas sebesar 79%.

b. Tabel 3. Retensi Pasien RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Jumlah pelanggan	296.653	305.368	277.606
Jumlah pelanggan keluar	-	-	27.762
Rasio Retensi pelanggan	0%	0%	0,10%

Tabel 3 menunjukkan bahwa jumlah pelanggan yang keluar pada tahun 2014 yaitu sebanyak 27.762 karyawan atau sebesar 0,10%, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 sebanyak 0%.

c. Tabel 4. Akuisisi Pasien RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Jumlah pelanggan	285.485	305.137	277.605
Jumlah pelanggan baru	47.609	53.149	44.473
Rasio akuisisi pelanggan	16,7%	17,4%	16,02%

Tabel 4 menunjukkan bahwa rasio akuisisi pelanggan pada tahun 2014 mengalami penurunan dari 2 tahun sebelumnya yaitu hanya mencapai 16,02%.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur dengan 3 variabel, yaitu seluruh pendapatan rumah sakit selama memberikan pelayanan.

Distribusi Frekuensi Keuangan RSD dr. Soebandi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

a. Tabel 5. Pertumbuhan Pendapatan RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Target	95.000.000.000	120.000.000.000	175.000.000.000
Realisasi	98.245.595	106.276.330	143.801.88

	.179	.525	0.769
Rasio pertumbuhan pendapatan	100%	88,56%	82,17%

Tabel 5 didapatkan bahwa rasio pertumbuhan pendapatan fungsional pada tahun 2012-2014 selalu mengalami penurunan. Pada tahun 2014 hanya mencapai 82,17%.

b. Tabel 6. Perubahan Biaya RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Target	132.294.969.285,08	163.084.377.049	242.991.984.974
Realisasi	130.527.097.938,77	147.210.389.272,16	175.872.963.760
Rasio perubahan biaya	98,66%	90,27%	72,37%

Tabel 6 didapatkan bahwa perubahan biaya sudah mencapai efisiensi dimana pada tahun 2012-2014 terus mengalami penurunan, pada tahun 2014 hingga mencapai 72,37%.

c. Tabel 7. ROI RSD dr. Soebandi

	2012	2013	2014
Laba bersih	2.909.070.405,23	2.541.731.068,84	1.934.873.100
Total aktiva	157.017.247.156,09	188.420.696.587,31	226.104.835.904,77
Rasio ROI	0,018%	0,013%	0,008%

Tabel 7 didapatkan bahwa pertumbuhan ROI mengalami penurunan dari tahun 2012 sampai 2014, pada tahun 2014 hanya mencapai 0,008%.

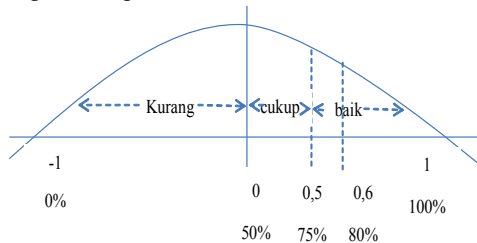
Penilaian 4 perspektif dengan *Balanced Scorecard*.

Tabel 8. Ikhtisar Kinerja RSD dr. Soebandi dengan *Balanced Scorecard*

perspektif	kriteria	skor
Perspektif keuangan		
a. Pertumbuhan pendapatan	Kurang	-1

b. perubahan biaya	Baik	1
c. ROI	Kurang	-1
Perspektif pelanggan		
a. retensi pelanggan	Baik	1
b. akuisisi pelanggan	Kurang	-1
c. kepuasan pelanggan	Cukup	0
Perspektif proses bisnis internal		
a. <i>respons times</i> pelayanan obat	Kurang	-1
b. <i>respons times</i> poliklinik	Cukup	0
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran		
a. retensi karyawan	Baik	1
b. pelatihan karyawan	Baik	1
c. kepuasan karyawan	Cukup	0

Langkah selanjutnya menentukan batas daerah “kurang” “cukup” “baik”.



Pembahasan

Kinerja RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada retensi karyawan sudah tergolong baik hal ini dikarenakan dari tahun 2012 – 2014 terus mengalami penurunan yang signifikan. Sesuai dengan hasil penelitian (Aurora, 2010) mengatakan jika semakin sedikit karyawan yang keluar menunjukkan bahwa semakin baik pihak rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya. Retensi karyawan yang terjadi di RSD dr. Soebandi pada kenyataannya disebabkan karena beberapa alasan diantaranya pensiun, mengundurkan diri karena sakit, mengikuti keluarga atau suami pindah lar kota, namun masih ada alasan kenapa tingkat retensi karyawan hampir tidak ada karena karyawan sudah merasa nyaman bekerja di rumah sakit tersebut dan RSD dr. Soebandi sendiri sudah menjadi *Brand Image* di kalangan masyarakat sekitar untuk dapat bekerja di rumah sakit tersebut.

RSD dr. Soebandi dalam mengikutsertakan karyawannya sudah tergolong baik karena tiap tahun

mengalami peningkatan sesuai dengan jumlah karyawannya yang semakin bertambah. Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi serta betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif yang lain. Pelatihan karyawan yang dilakukan rumah sakit diantaranya BLS, *hand hygiene*, *patient safety* yang dilakukan setiap 6 bulan sekali yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan masing-masing.

Kepuasan karyawan yang dilihat dari 5 indikator (pekerjaan, gaji/upah, atasan, promosi, dan rekan kerja) sebagian besar sudah cukup puas baik dari karyawan PNS dan non PNS. Menurut Robbins (1996) mengistilahkan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan Almigo (2004) bahwa pekerjaan, upah atau gaji, pengawasan, kesempatan untuk maju, dan rekan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. pada kenyataannya Beberapa responden menyatakan bahwa hal yang disukai selama bekerja di RSD dr. Soebandi adalah rasa kekeluargaan antar karyawan yang membuat mereka betah selain itu sikap atasan yang dirasa sudah cukup baik dalam memberikan solusi dan upah atau gaji yang mencukupi kebutuhan serta intensif atau tunjangan (*take home pay*) merupakan hal-hal yang membuat karyawan betah dan cukup puas bekerja di rumah sakit tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan hasil *respons times* di ruang tunggu poliklinik sebagian besar mengatakan cukup baik dengan waktu tunggu ≤ 90 menit. Hal ini tidak sesuai teori pada SPM rumah sakit berdasarkan (Kepmenkes, 2008) bahwa standar waktu tunggu di rawat jalan atau poliklinik dikatakan baik jika ≤ 60 menit. Hal ini dikarenakan banyaknya antrian pasien yang berkunjung ke rumah sakit khususnya di unit rawat jalan, dengan keterbatasan SDM yang tersedia, di rumah sakit ada beberapa unit rawat jalan dengan 1 sampai 2 dokter yang siap untuk memberikan pelayanan, sehingga terjadi penumpukan pasien di ruang tunggu.

Respons times di ruang tunggu pelayanan obat pada 1 apotek yaitu rawat jalan sebagian besar mengatakan masih kurang baik dengan waktu tunggu ≥ 90 menit. Hal ini tidak sesuai dengan SPM rumah sakit berdasarkan (Kepmenkes, 2008) bahwa standar waktu tunggu di pelayanan obat dikatakan baik jika ≤ 60 menit. Kebanyakan pasien mengatakan kurang

puas dikarenakan banyak pasien yang mengeluh untuk mendapatkan obat di apotek rawat jalan RSD dr. Soebandi membutuhkan waktu yang sangat lama bahkan ada beberapa pasien yang mengatakan bahwa obat ada yang sampai diambil keesokan harinya.

Hasil penelitian didapatkan bahwa berdasarkan survey kepuasan pelanggan tahun 2015 sebagian besar memiliki persepsi puas terhadap pemberian pelayanan di RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember. Sedangkan untuk harapan pelanggan secara keseluruhan terhadap pelayanan rumah sakit sesuai dengan persepsi yaitu sebagian besar menyatakan puas dari berbagai dimensi. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Rumah Sakit dr. Soebandi pada perspektif pelanggan khususnya pada kepuasan pelanggan tergolong cukup puas. Sesuai dengan teori dari Zeithamal (2004) dalam (Murdiono, 2006) kepuasan konsumen sendiri diartikan sebagai suatu keadaan dimana harapan konsumen terhadap suatu produk sesuai dengan kenyataan yang diterima konsumen tersebut tentang kemampuan produk tersebut.

Retensi pelanggan di RSD dr. Soebandi dalam mempertahankan pelanggan sudah dinilai baik karena rumah sakit mampu meningkatkan pelanggan pada tahun ke 2 dan pada tahun ke 3 RSD dr. Soebandi masih bisa mempertahankan 90% pelanggannya untuk tetap mendapatkan pelayanan. Sesuai dengan Mulyadi (2001) bahwa pada untuk Akuisisi pelanggan suatu rumah sakit atau organisasi mempunyai target 90% *customers* tetap menjadi *customer* pada tahun ke 3.

Kemampuan RSD dr. Soebandi dalam menarik pelanggan baru dirasa masih kurang baik. Hal ini tidak sesuai dengan (Mulyadi, 2001) bahwa jumlah pelanggan baru RSD dr. Soebandi masih jauh dari target bertambahnya customer baru yaitu sebesar 15% tiap tahun. Menurut hasil penelitian dari Adib Nubel (2011) bahwa semakin tinggi kemampuan perusahaan memperoleh pelanggan baru maka semakin besar peluang perusahaan untuk memperoleh tambahan pendapatan dan meningkatkan cakupan pelayanan. Menurunnya jumlah pelanggan baru di RSD dr. Soebandi disebabkan karena pada masa BPJS saat ini tidak semua pasien dari PPK 1 dirujuk ke rumah sakit tersebut, selain itu juga pada saat ini banyak bermunculan rumah sakit swasta sehingga masyarakat banyak yang lebih memilih untuk berkunjung ke rumah sakit swasta tersebut dengan berbagai alasan seperti keyakinan masyarakat kalau di rumah sakit swasta lebih cepat untuk ditangani oleh tenaga medis, tidak membutuhkan waktu yang lama untuk mendapatkan pelayanan, dan keyakinan orang kalau di rumah sakit swasta di anggap lebih elit.

Pertumbuhan pendapatan fungsional di RSD dr. Soebandi Jember masih tergolong kurang baik karena tiap tahun mengalami penurunan dan realisasi masih jauh dari anggaran yang sudah ditargetkan rumah sakit. Hal ini tidak sesuai dengan teori menurut (Mulyadi, 2001) mengatakan jika pertumbuhan pendapatan dikatakan baik jika berbanding > 4:1 mulai tahun ke 3. hal ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya :sistem pembayaran BPJS yang baru dibayar akhir tahun, penentuan tarif BPJS dengan tarif rumah sakit berbeda, jumlah kunjungan pasien yang semakin menurun pada tahun 2014.

Perubahan biaya belanja yang dilakukan RSD dr. Soebandi selama 3 tahun berturut-turut sudah menunjukkan kinerja yang baik. Sesuai dengan Mulyadi (2001) bahwa target perubahan biaya dikatakan sudah baik jika pada tahun ke 3 mengalami penurunan sebesar 15%. hal ini dikarenakan rumah sakit sebagai rumah sakit nirlaba dimana sebagian besar dana untuk belanja di suplai dari dana APBD.

ROI yang dilakukan RSD dr. Soebandi selama 3 tahun berturut-turut tergolong kurang baik. Tidak sesuai dengan (Mulyadi, 2001) bahwa peningkatan ROI sebesar 15% per tahun. Penurunan ROI salah satunya dikarenakan semakin menurunnya jumlah kunjungan pasien sehingga dapat berpengaruh terhadap laba bersih yang diterima pihak rumah sakit. Sedangkan pengeluaran untuk belanja rumah sakit disuplai dari dana APBD.

Total bobot skor rumah sakit adalah 0 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor adalah $0/11 = 0$. Dengan demikian dapat diartikan bahwa RSD dr. Soebandi Kabupaten Jember setelah menerapkan *Balanced Scorecard* akan terletak didaerah “cukup” sesuai dengan (Mulyadi, 2001) Kinerja dikatakan kurang jika < 50% - 0% (skor < 0 sampai -1) dan kinerja dikatakan baik jika lebih dari 80% - 100% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6 - 1. Sisanya adalah daerah “ cukup” yaitu antara 50% - 75% atau berkisar 0-0,5. Dapat disimpulkan kinerja RSD dr. Soebandi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* cukup baik. Hal ini dapat dilihat karena dari 11 variabel yang diukur dimana pada retensi karyawan sudah baik, pelatihan karyawan baik, kepuasan karyawan cukup puas, *respon times* pada poliklinik cukup baik, *respon times* pada pelayanan 1 apotek masih kurang baik, retensi pasien baik, akuisisi pasien kurang baik, kepuasan pasien cukup puas, pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit kurang baik, perubahan biaya baik, dan ROI kurang baik.

Simpulan dan Saran

Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini : 1) Pada perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran dinilai dari 3 variabel yaitu retensi karyawan RSD dr. Soebandi tergolong baik. Pada pelatihan karyawan tergolong baik dikarenakan selalu mengalami peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan baik secara eksternal dan internal. Pada kepuasan karyawan baik PNS dan non PNS sebagian besar sudah cukup puas dengan pekerjaan, gaji/upah, atasan, promosi, dan rekan kerja yang diterima oleh karyawan. 2) Pada perspektif proses bisnis internal diukur dengan *Respons times* di ruang tunggu poliklinik sebagian besar cukup baik dikarenakan kebanyakan pasien mendapatkan pelayanan dengan waktu tunggu tidak lebih dari 90 menit. *Respons times* pada pelayanan obat yang terdapat pada satu apotek sebagian besar kurang baik dikarenakan kebanyakan pasien mendapatkan pelayanan dengan waktu tunggu lebih dari 90 menit. 3) Pada perspektif pelanggan diukur dengan kepuasan pelanggan sebagian besar cukup puas dengan pelayanan yang sudah diberikan rumah sakit baik dari sisi wujud fisik, kehandalan, ketanggapan, jaminan, dan empati. Pada retensi pelanggan dinilai sudah baik dikarenakan pada tahun ke tiga rumah sakit mampu mempertahankan 90% pelanggan tetap menjadi *customers*. Pada Akuisisi pelanggan dinilai masih kurang baik karena pada tiga tahun terakhir terus mengalami penurunan jumlah pelanggan yang keluar. 4) Pada perspektif keuangan diukur dengan pertumbuhan pendapatan fungsional tergolong kurang baik dikarenakan setiap tahunnya mengalami penurunan dimana realisasi pendapatan masih jauh dari target yang dianggarkan. Pada perubahan biaya dinilai sudah baik karena setiap tahunnya mampu menurunkan biaya untuk belanja rumah sakit. Pada ROI (Return On Investment) rumah sakit kurang baik karena setiap tahunnya selalu mengalami penurunan. 5) Kinerja RSD dr. Soebandi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dinilai cukup baik.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, adapun saran dalam penelitian ini adalah : 1) Rumah sakit diharapkan untuk lebih meningkatkan lagi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran khususnya pada pelatihan karyawan, sehingga jumlah karyawan yang mengikuti seminar/pelatihan khususnya pelatihan internal untuk lebih merata. Seperti BLS, *hand Hygiene*, dan *patient safety* yang dilakukan setiap 6 bulan sekali. 2) Rumah sakit diharapkan untuk lebih meningkatkan respon times khususnya pada unit pelayanan obat, kecepatan dalam memberikan pelayanan dengan cara menambah pegawai yang di bisa ambil dari unit lain mengingat pasien di rumah sakit yang sangat banyak, 3) Rumah sakit diharapkan untuk dapat mempertahankan pelanggan lama dan lebih meningkatkan menarik pelanggan baru dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan baik dari sisi (wujud fisik, kehandalan, ketanggapan, jaminan, dan

empati) meningkatkan kecepatan pelayanan khususnya pada pelayanan obat, meningkatkan keramahan dan komunikasi dengan pasien, serta meningkatkan promosi pelayanan terkait dengan adanya produk layanan baru atau program promotif, dll baik dengan menggunakan (media stiker, poster, spanduk, dll). Sehingga pasien yang belum pernah mendapatkan pelayanan di RSD dr. Soebandi tertarik untuk mendapatkan pelayanan di rumah sakit tersebut dan untuk pelanggan lama tertarik untuk mendapatkan pelayanan ulang di rumah sakit tersebut, 4) Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan kinerja RSD dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, khususnya sampai pada tahap pembuatan program untuk kinerja Rumah sakit.

Daftar Pustaka

- [1] Amigo N. Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. <http://jurnalrepository.usu.ac.id/bitstream/1234> ; 2004.
- [2] Aurora N. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang). <http://core.ac.uk/download/pdf/11721629.pdf> ; 2010
- [3] Gaspersz V. *All-in-one 150 key Performance Indicators And Balanced Scorecard, Malcolm, Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Bogor ; 2013.
- [4] Kepmenkes. no.129 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit ; 2008.
- [5] Kabupaten Jember laporan tahunan RSD dr. Soebandi tahun 2012.
- [6] Kabupaten Jember laporan tahunan RSD dr. Soebandi tahun 2013.
- [7] Kabupaten Jember laporan tahunan RSD dr. Soebandi tahun 2014.
- [8] Mangkunegara AP. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung ; 2005.
- [9] Mulyadi. *Balanced Scorecard*. Jakarta; 2001.
- [10] Murdiono J. Persepsi Konsumen terhadap Pelayanan Busway. Trunsi Jakarta. http://209.85.173.132/search?q=cache:bfDBwHy_48wJ:www.stepki.ac.id/sk

in/jurnal/PERSEPSIKONSUMENTERHADAPPELAYANANBUSWAYTRANSJAKARTA.doc+teori+kepuasan+pelanggan+murdiono+2006&cd=1&hl=id&ct=clnk&gl=id ; 2006.

[11] Moehariono. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor ; 2010.