

ANALISIS KINERJA KEUANGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANTEN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Wahyu Hastho Wijayanto¹⁾, Ali Muktiyanto²⁾, Sufyati HS³⁾

^{1),2)}Universitas Terbuka

³⁾UPN Veteran Jakarta

Email: wahyuwijayanto2112@gmail.com¹⁾, ali@ecampus.ut.ac.id²⁾,
sufyati@upnvj.ac.id³⁾

Abstract: *This study evaluates the performance of the Banten Regional General Hospital (UPT RSUD) using the Balanced Scorecard (BSC) approach, encompassing four perspectives: finance, customers, internal processes, and learning and growth. Type of research: Descriptive quantitative and qualitative. Research location: RSUD Banten. Population and sample: Inpatients and outpatients (satisfaction survey), RSUD management (interview), medical and non-medical staff (observation). Data collection methods: Survey: Customer satisfaction with Likert scale, in-depth interview: Management for strategic perspective, Documentation: Financial reports, annual reports and hospital SOPs. Data Analysis: Quantitative: Descriptive statistics for survey data and financial reports, Qualitative: Narrative analysis for interviews and observations. Reveal satisfactory performance in the learning and growth perspective, though significant challenges persist in financial performance and internal process efficiency. While liquidity and solvency are good, asset turnover and cost recovery require improvement. Enhancing process efficiency and optimizing revenue sources are critical for achieving ideal financial standards. Customer retention is relatively strong at 112%, despite a notable decline in 2020, while customer acquisition remains low at 14% (below the 30% standard). Customer satisfaction is very high, especially in reliability (5) and empathy (4.95). To boost performance, the hospital should prioritize customer acquisition, reinforce crisis-period services, and maintain high satisfaction levels. Bed efficiency indicators (BOR, BTO, TOI, AvLOS) are good, but reducing mortality rates (GDR, NDR) remains a challenge requiring strategic intervention. The learning and growth perspective indicates good employee satisfaction (average above 3.5), though improvements in promotion fairness are necessary. Employee retention, productivity, and training significantly contribute to the hospital's overall success. This research is the original work of the researcher, titled "Performance Analysis of UPT RSUD Banten Using the Balanced Scorecard Approach".*

Keywords: *Balanced Scorecard, Hospital Performance, Performance Evaluation, Non Financial Perspective*

Abstrak: Penelitian ini mengevaluasi kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (UPT RSUD) Banten dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Jenis penelitian: Deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Lokasi penelitian: RSUD Banten Populasi dan sampel: Pasien rawat inap dan rawat jalan (survei kepuasan), pimpinan RSUD (wawancara), tenaga medis dan non medis (observasi). Metode pengumpulan data: Survei: Kepuasan pelanggan dengan skala likert, wawancara mendalam: Manajemen untuk perspektif strategis, Dokumentasi: Laporan keuangan, laporan tahunan dan SOP rumah sakit. Analisis Data: Kuantitatif: Statistik deskriptif untuk data survei dan laporan keuangan, Kualitatif: Analisis naratif untuk wawancara dan observasi. Mengungkapkan kinerja yang memuaskan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meskipun tantangan besar masih ada dalam kinerja keuangan dan efisiensi proses internal. Meskipun likuiditas dan solvabilitas sudah baik, perputaran aset dan pemulihan biaya masih memerlukan perbaikan. Meningkatkan efisiensi proses dan mengoptimalkan sumber pendapatan sangat penting untuk mencapai standar keuangan yang ideal. Retensi pelanggan relatif kuat yaitu sebesar 112%, meskipun terjadi penurunan signifikan pada tahun 2020, sementara perolehan pelanggan masih rendah yaitu sebesar 14% (di bawah standar 30%). Kepuasan pelanggan sangat tinggi terutama pada kehandalan (5) dan empati (4,95). Untuk meningkatkan kinerja, rumah sakit harus memprioritaskan perolehan pelanggan, memperkuat layanan di masa krisis, dan mempertahankan tingkat kepuasan yang tinggi. Indikator efisiensi tempat tidur (BOR, BTO, TOI, AvLOS) sudah baik, namun penurunan angka kematian (GDR, NDR) masih merupakan tantangan yang memerlukan intervensi strategis. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan karyawan yang baik (rata-rata di atas 3,5), meskipun demikian diperlukan peningkatan dalam keadilan promosi. Retensi karyawan, produktivitas, dan pelatihan memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan rumah sakit secara keseluruhan. Penelitian ini merupakan karya asli peneliti yang berjudul "Analisis Kinerja UPT RSUD Banten Dengan Pendekatan Balanced Scorecard".

Kata Kunci: Balanced Scorecare, Kinerja Rumah Sakit, Evaluasi Kinerja, Perspektif Non Finansial

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Banten adalah unit pelaksana teknis Pemerintah Daerah Provinsi Banten yang beroperasi sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Sebagai BLUD, RSUD Banten menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK BLUD) yang memberikan fleksibilitas untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip bisnis sehat, sebagaimana diatur dalam PP No. 23 Tahun 2005 dan Pergub Banten No. 52 Tahun 2019. RSUD Banten, yang tergolong rumah sakit tipe B, menyediakan layanan rawat jalan, rawat inap, laboratorium, radiologi, fisioterapi, farmasi, serta instalasi gawat darurat 24 jam. Tugas utamanya

adalah memberikan pelayanan kesehatan yang meliputi aspek penyembuhan (kuratif), pemulihan (rehabilitatif), peningkatan (promotif), dan pencegahan (preventif).

Sebagai entitas pelaporan, RSUD Banten wajib menyusun laporan keuangan yang mencakup:

1. Laporan Realisasi Anggaran (LRA),
2. Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih (LPSAL),
3. Neraca,
4. Laporan Operasional (LO),
5. Laporan Arus Kas (LAK),
6. Laporan Perubahan Ekuitas (LPE), dan
7. Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK).

Laporan keuangan ini merupakan bentuk akuntabilitas yang mencakup transparansi terhadap penerimaan, pengeluaran, dan pengelolaan asset Metode Balanced Scorecard digunakan untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit secara menyeluruh dari empat perspektif:

1. Keuangan: Mengukur stabilitas keuangan RSUD.
2. Pertumbuhan dan Pembelajaran: Menilai pengembangan SDM dan inovasi.
3. Proses Bisnis Internal: Mengevaluasi efisiensi operasional.
4. Kepuasan Pelanggan: Mengukur tingkat kepuasan pasien melalui survei.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja RSUD Banten dari periode 2018–2022 menggunakan Balanced Scorecard. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran menyeluruh dan menjadi dasar perencanaan strategis bagi manajemen dalam meningkatkan layanan dan mencapai tujuan rumah sakit. Balanced Scorecard dianggap relevan untuk rumah sakit, baik yang berorientasi profit maupun non-profit. RSUD Banten dihadapkan pada persaingan dengan rumah sakit lain di Kota Serang, sehingga peningkatan kualitas layanan sangat diperlukan. Konsep ini membantu menciptakan keseimbangan antara keberlanjutan finansial dan pencapaian misi non-finansial, seperti peningkatan kesejahteraan masyarakat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* yang menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif difokuskan pada analisis data laporan keuangan, sumber daya manusia, dan rekam medis RSUD Banten periode 2018–2022. Sementara metode kualitatif digunakan untuk menjelaskan hasil analisis secara naratif. Penilaian kinerja dilakukan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif: pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Data dikumpulkan melalui dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Objek penelitian adalah kinerja RSUD Banten yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sumber data dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer yaitu dari pasien/keluarga pasien dan pegawai di RSUD Banten dan sekundernya adalah laporan keuangan RSUD Banten Tahun 2018 – 2022, Laporan rekam medis (2018–2022): Menilai perspektif pelanggan dan proses bisnis internal, Laporan SDM (2018–2022): Mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Populasi dan sampel adalah pasien dan pegawai RSUD Banten, metode pengambilan sampel dengan purposive sampling 100 orang pasien dan 100 orang pegawai RSUD Banten. Teknik Pengumpulan Data Lapangan: Observasi, wawancara, dan kuesioner menggunakan skala Likert (1-5). Kepustakaan: Literatur, artikel, dan dokumen terkait. Teknik Analisis Data : Kualitatif: Penjelasan naratif dari hasil analisis kuantitatif, Kuantitatif: Uji validitas dan reliabilitas instrumen, Pengukuran menggunakan indikator *Balanced Scorecard*: Perspektif keuangan (rasio keuangan seperti *Current Ratio* dan *Cost Recovery Rate*), Perspektif pelanggan (kepuasan pelanggan, retensi, akuisisi), Perspektif proses bisnis internal (*BOR*, *BTO*, *TOI*, dll.), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan pegawai, retensi, pelatihan). Hasil Analisis Data dianalisis secara terpisah untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan pemisahan ini adalah untuk menghasilkan keputusan manajemen yang lebih fokus dan tepat sasaran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan RSUD Banten (2018–2022) Pengukuran kinerja keuangan RSUD Banten didasarkan pada laporan keuangan yang diaudit, mencakup Laporan

Realisasi Anggaran, Neraca, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan. Analisis dilakukan menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan **Cost Recovery Rate (CRR)**. Berikut adalah temuan utama: Rasio likuiditas adalah rasio untuk mengukur kemampuan RSUD Banten memenuhi kewajiban jangka pendek. Rata-rata Current Ratio: 2,54 kali (standar 1,75–2,75). Tren: Fluktuatif, mulai dari 110,16 (2018), turun ke 73,27 (2019), meningkat ke 302,30 (2020), lalu menurun drastis ke 0,93 (2021), dan meningkat signifikan ke 17,03 (2022). Kesimpulan: Likuiditas secara keseluruhan baik, meskipun variasi signifikan menunjukkan kebutuhan manajemen arus kas yang lebih stabil. Rasio Solvabilitas digunakan untuk mengukur proporsi modal sendiri dalam mendanai aset. Rata-rata Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aset: 0,92 (standar 0,4–0,5). Tren: Stabil di angka 1,00 (2018–2020), turun ke 0,76 (2021), lalu meningkat ke 0,92 (2022). Kesimpulan: RSUD Banten memiliki struktur keuangan yang lebih baik dibandingkan standar rumah sakit. Rasio Aktivitas terdiri dari : Collection Period (Periode Perputaran Piutang): Rata-rata: 36 hari (standar 50–70 hari). Tren: Fluktuatif, menunjukkan efisiensi pengelolaan piutang dengan rata-rata lebih cepat dari standar. Total Assets Turnover (TATO): Rata-rata: 0,67 kali (standar 0,9–1,1). Tren: Cenderung meningkat dari 0,59 (2020) menjadi 0,76 (2022). Kesimpulan: Efisiensi penggunaan aset masih di bawah standar, meskipun terdapat tren perbaikan. Cost Recovery Rate (CRR) adalah rasio untuk mengukur kemampuan menutupi biaya operasional tanpa subsidi pemerintah. Rata-rata CRR: 0,44 (standar >1). Tren: Fluktuatif dengan nilai tertinggi 0,62 (2021). Kesimpulan: RSUD Banten belum mampu menutupi biaya operasional sepenuhnya tanpa bantuan subsidi.

Ringkasan Kinerja Keuangan.

Jenis Rasio	Rata-rata	Standar	Kesimpulan
Likuiditas	2,54	1,75–2,75	Likuiditas cukup baik namun perlu stabilisasi.
Solvabilitas	0,92	0,4–0,5	Rasio lebih baik dari standar rumah sakit.
Aktivitas (Collection Period)	36 hari	50–70 hari	Efisiensi piutang lebih cepat dari standar.
Aktivitas (TATO)	0,67 kali	0,9–1,1 kali	Efisiensi aset perlu ditingkatkan.

Jenis Rasio	Rata-rata	Standar	Kesimpulan
CRR	0,44	>1	Kemampuan menutupi biaya operasional masih rendah.

RSUD Banten menunjukkan kinerja keuangan yang baik di beberapa aspek, tetapi memerlukan peningkatan pada efisiensi operasional dan perputaran aset agar lebih optimal.

Pembahasan pengukuran kinerja keuangan RSUD Banten dilakukan melalui rasio keuangan, meliputi likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan cost recovery rate (CRR). Berikut ringkasannya: Rasio Likuiditas (Current Ratio) : Rata-rata: 2,54, sesuai standar rumah sakit (1,75–2,75). Fluktuasi: Tahun 2018 (110,6, di atas standar), 2019 (73,27), 2020 (302,30, sangat tinggi), 2021 (0,93, di bawah standar), dan 2022 (17,03, kembali naik). Catatan: Current ratio yang tinggi menunjukkan aset lancar tidak dikelola efektif. Rasio Solvabilitas : Rata-rata: 92% (0,92), lebih baik dari standar (40%–50%). Tren: Stabil di 100% pada 2018–2020, turun menjadi 76% pada 2021 karena dampak COVID-19, dan meningkat lagi ke 99% pada 2022. Implikasi: Pengelolaan solvabilitas harus optimal untuk menyeimbangkan risiko dan laba. Rasio Aktivitas : Collection Period: Rata-rata 36,37 hari, lebih baik dari standar (50–70 hari), Terbaik pada 2022 (9,47 hari). Total Assets Turnover (TATO): Rata-rata 0,67, di bawah standar rumah sakit (0,9–1,1). Rendahnya TATO dipengaruhi keterlambatan pembayaran klaim BPJS dan SKTM, terutama klaim pasien COVID-19 pada 2021. Cost Recovery Rate (CRR) : Rata-rata: 0,44, di bawah standar (CRR > 1). Fluktuasi: 2018 (0,30), 2019 (0,43), 2020 (0,22), 2021 (0,62), 2022 (0,51). Catatan: RSUD belum mampu menutupi biaya operasional tanpa subsidi pemerintah. Kesimpulan dan Rekomendasi : Kinerja keuangan RSUD Banten umumnya baik pada rasio likuiditas dan solvabilitas, Rasio aktivitas dan CRR perlu ditingkatkan melalui optimalisasi pendapatan, salah satunya dengan memperluas kerja sama dengan perusahaan dan asuransi swasta, Direksi perlu memperbaiki pengelolaan piutang klaim BPJS agar efisiensi dan efektivitas keuangan meningkat. RSUD Banten sebagai BLUD memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan yang perlu dimanfaatkan untuk mendukung kinerja finansialnya.

Kinerja RSUD Banten dari Perspektif Pelanggan : Retensi Pelanggan RSUD Banten memiliki rata-rata tingkat retensi pelanggan sebesar 112% selama periode 2018–2022, yang dinilai sangat baik karena melampaui standar $\geq 100\%$. Peningkatan signifikan terlihat pada tahun 2022 (185%), sedangkan penurunan terbesar terjadi pada 2020 (50%), kemungkinan akibat pandemi COVID-19. Akuisisi Pelanggan : Rata-rata tingkat akuisisi pelanggan hanya 14%, yang berada di bawah standar $\geq 30\%$. Akuisisi tertinggi terjadi pada tahun 2018 (16%), tetapi menurun dan stagnan pada tahun-tahun berikutnya. Hal ini menunjukkan perlunya strategi untuk menarik lebih banyak pasien baru. Kepuasan Pelanggan : kepuasan pelanggan dianalisis melalui lima dimensi utama: Wujud Fisik (Tangibles): Rata-rata nilai kepuasan 4,92, dengan penilaian tertinggi pada kejelasan informasi pelayanan, fasilitas pendukung, dan kerapihan petugas (4,99). Namun, perlu ditingkatkan kebersihan ruang pemeriksaan (4,79). Keandalan (Reliability): Rata-rata kepuasan 4,96, dengan penilaian terbaik pada ketepatan waktu pelayanan (4,99). Semua aspek reliabilitas dinilai sangat memuaskan. Kecepatan Tanggap (Responsiveness): Rata-rata nilai 4,93, dengan respons cepat petugas sebagai aspek terbaik (4,96). Keluhan pasien masih memerlukan perhatian (4,91). Jaminan (Assurance): Rata-rata nilai 4,93, dengan keterampilan tenaga medis sebagai aspek unggul (4,96). Profesionalisme dan keramahan petugas perlu sedikit ditingkatkan (4,91). Empati (Empathy): Rata-rata nilai 4,95, menunjukkan pelayanan adil tanpa memandang status sosial sebagai aspek unggul (4,98). Informasi perubahan pelayanan kesehatan perlu ditingkatkan (4,92). Kesimpulan: RSUD Banten memiliki kinerja yang sangat baik dalam mempertahankan pelanggan dan memberikan pelayanan berkualitas. Namun, tingkat akuisisi pelanggan perlu diperbaiki. Secara keseluruhan, kepuasan pelanggan berada pada tingkat tinggi di semua dimensi, tetapi masih ada ruang untuk peningkatan, khususnya dalam aspek kebersihan, informasi, dan respons terhadap keluhan.

Pembahasan kinerja RSUD Banten dari Perspektif Pelanggan (2018–2022) : Retensi Pelanggan Rata-rata: 122% per tahun (sangat baik, $>100\%$). Periode Tahunan: 2018: 113% (baik, jumlah pasien 67.853). 2019: 96% (kurang baik, jumlah pasien menurun menjadi 65.424). 2020: 50% (rendah, jumlah pasien turun drastis menjadi 32.887 akibat pandemi COVID-19). 2021: 153% (sangat baik, jumlah pasien naik

menjadi 50.357). 2022: 185% (sangat baik, jumlah pasien meningkat signifikan menjadi 92.937). Kesimpulan: Secara keseluruhan, retensi pelanggan RSUD Banten selama lima tahun menunjukkan peningkatan, dengan rata-rata retensi 112% yang mencerminkan kemampuan mempertahankan pasien cukup baik, meskipun sempat terdampak pandemi. Akuisisi Pelanggan : Rata-rata: 14% per tahun (kurang memuaskan, di bawah standar ideal 30%). Periode Tahunan: 2018: 16% (masih di bawah standar). 2019: 13% (menurun). 2020: 15% (sedikit meningkat). 2021–2022: Stabil di 14%. Kesimpulan: Tingkat akuisisi pelanggan RSUD Banten masih rendah dan memerlukan strategi peningkatan untuk mencapai angka ideal. Retensi pelanggan RSUD Banten menunjukkan tren positif, sementara akuisisi masih perlu ditingkatkan. Dengan memperbaiki kualitas layanan dan meningkatkan promosi, RSUD Banten memiliki potensi untuk meningkatkan jumlah pasien secara signifikan di masa depan.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal RSUD Banten (2018-2022). Mengacu pada Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011, kinerja RSUD Banten dianalisis berdasarkan indikator utama sebagai berikut: 1. BOR (Bed Occupancy Ratio) Rata-rata BOR sebesar 66,89%, berada dalam rentang standar 60-85%, menunjukkan tingkat pengisian tempat tidur yang memadai. 2. AvLOS (Average Length of Stay) Rata-rata lama rawat 4,20 hari, sesuai standar 3-9 hari, menunjukkan durasi rawat inap yang optimal. 3. TOI (Turn Over Interval), Nilai rata-rata TOI 2,66 hari, memenuhi standar 1-3 hari, menunjukkan pengelolaan tempat tidur cukup efisien. 3. BTO (Bed Turn Over). Rata-rata BTO 56,16 kali/tahun, melebihi standar ideal 40-50 kali/tahun. Peningkatan signifikan terlihat di tahun 2022 dengan 71,22 kali/tahun, menunjukkan tingginya perputaran pasien. 4. GDR (Gross Death Rate). Rata-rata GDR 72,58 (standar <45%), menunjukkan angka kematian yang masih tinggi dibandingkan standar. 6. NDR (Net Death Rate) Rata-rata NDR 49,62 (standar <25%), menunjukkan angka kematian pasien setelah dirawat yang juga masih di atas standar. Penilaian Positif: Indikator BOR, AvLOS, TOI, dan BTO sesuai atau melampaui standar, mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan tempat tidur dan durasi rawat inap. Perhatian: Indikator GDR dan NDR menunjukkan angka kematian yang perlu diturunkan untuk mencapai standar Permenkes. Evaluasi ini menunjukkan RSUD Banten memiliki manajemen sumber daya yang baik

pada aspek tertentu, tetapi perlu fokus lebih pada kualitas pelayanan medis untuk menurunkan angka kematian.

Pembahasan Kinerja Perspektif Bisnis Internal RSUD Banten (2018–2022). Pengukuran kinerja RSUD Banten berdasarkan perspektif bisnis internal menggunakan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011 mencakup indikator pemanfaatan, kualitas, dan efisiensi layanan: 1. Indikator Pemanfaatan dan Efisiensi: BOR (Bed Occupancy Rate), AvLOS (Average Length of Stay), dan TOI (Turnover Interval) secara umum berada dalam rentang standar yang ditetapkan, menunjukkan pemanfaatan tempat tidur dan efisiensi layanan yang memadai. Indikator Kualitas Pelayanan: BTO (Bed Turnover): Rata-rata 56,16 kali/tahun (di atas standar ideal 40–50 kali). GDR (Gross Death Rate): Rata-rata 72,58/1.000 pasien keluar, jauh di atas standar <45/1.000, terutama meningkat pada tahun 2020–2021 akibat pandemi Covid-19. Pada tahun 2022, GDR mulai menurun menjadi 79/1.000. NDR (Net Death Rate): Rata-rata 49,52/1.000 pasien keluar, jauh di atas standar <25/1.000, dengan puncak 73,11% pada tahun 2021. Kinerja BOR, AvLOS, TOI, dan BTO menunjukkan efisiensi yang baik. Namun, tingginya GDR dan NDR mencerminkan kualitas pelayanan yang masih perlu diperbaiki, terutama dalam menangani pasien kritis. Tingginya angka GDR dan NDR dipengaruhi oleh pandemi Covid-19 serta keterbatasan sarana, prasarana, dan kualitas tenaga medis. RSUD Banten perlu meningkatkan pelayanan dengan: Memperbaiki infrastruktur. Meningkatkan pelatihan tenaga medis, khususnya dalam penanganan kasus kritis. Meningkatkan manajemen pelayanan kesehatan untuk menurunkan angka kematian.

Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: 1. Pengukuran kinerja dalam perspektif ini mencakup kepuasan pegawai, retensi pegawai, produktivitas, dan pelatihan pegawai. Data terkait kepuasan pegawai diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan ke 100 pegawai, sementara data lainnya diambil dari bagian kepegawaian. 2. Kepuasan Pegawai Pengukuran menggunakan kuesioner yang diuji validitas dan reliabilitas: Validitas: Semua 21 item kuesioner memiliki nilai Sig. Pearson's Correlation < 0,05, sehingga valid. Reliabilitas: Menggunakan Cronbach's Alpha, semua item dinyatakan reliabel (nilai > 0,60). Hasil Indikator Kepuasan Pegawai : Pendapatan Selain Gaji: Rata-rata skor 3,49, dengan nilai tertinggi pada keadilan distribusi pendapatan tambahan

(3,56), Promosi: Rata-rata skor 3,39. Nilai tertinggi (3,51) terkait peraturan promosi berbasis kompetensi dan kinerja. Perlu peningkatan pada frekuensi promosi pangkat (3,13), Kepuasan terhadap Rekan Kerja: Rata-rata skor 3,99. Responden puas dengan tanggung jawab (4,23) dan bantuan rekan kerja (4,11), Kepuasan terhadap Atasan: Rata-rata skor 3,97. Responden puas terhadap penghargaan atasan (4,07) dan kebebasan menyampaikan pendapat (3,98). 3. Karakteristik Responden : Mayoritas pegawai adalah paramedis (40%), Responden didominasi perempuan (56%) dan usia > 50 tahun (45%), Pendidikan terbanyak adalah D4/S1 (50%), dengan lama kerja > 10 tahun (43%). Nilai rata-rata seluruh indikator kepuasan pegawai tergolong baik, dengan skor > 3. Namun, masih terdapat ruang perbaikan untuk mencapai skor ideal (5), terutama pada aspek promosi dan pendapatan rutin. Pengelolaan promosi dan insentif perlu disempurnakan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai secara keseluruhan.

Evaluasi kepuasan pegawai di RSUD Banten menunjukkan hasil yang baik pada indikator pertumbuhan dan pembelajaran, namun terdapat beberapa area yang perlu perhatian. Retensi pegawai sangat baik (4%), namun hanya 19% pegawai yang mengikuti pelatihan, jauh dari standar yang ditetapkan oleh Peraturan Menteri Kesehatan, yang seharusnya lebih dari 60% pegawai. Hal ini disebabkan oleh RSUD Banten yang masih menjadi pilihan kerja utama karena adanya insentif tambahan. Tingkat kepuasan pegawai terhadap promosi rendah, dengan 21% responden merasa tidak puas, yang menunjukkan kurangnya perhatian pimpinan terhadap masalah promosi. Sebaliknya, kepuasan terhadap rekan kerja tinggi (3,99), meskipun masih ada beberapa pegawai yang merasa tidak puas. Kepuasan terhadap pendapatan selain gaji juga bervariasi, dengan sebagian besar merasa puas, namun ada kekhawatiran terkait pembayaran tepat waktu dan memuaskan. Pendapatan RSUD Banten menunjukkan tren positif dari tahun 2018 hingga 2022. Selain itu, kepuasan pegawai terhadap atasan juga baik, dengan atasan dianggap mendukung pengembangan karir dan memberikan kebebasan dalam menyampaikan pendapat. Secara keseluruhan, banyak karyawan yang merasa bahagia dengan pekerjaan mereka, memperoleh keterampilan baru, dan tidak ingin pindah ke instansi lain. RSUD Banten juga memiliki sistem informasi rumah sakit yang baik untuk pelayanan dan keuangan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai hasil penelitian, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Perspektif Keuangan : Secara umum, kinerja RSUD Banten dari perspektif keuangan tergolong baik. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan berbagai rasio keuangan, termasuk rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan Cost Recovery Rate (CRR) : a. Rasio Likuiditas : Nilai rata-rata current ratio RSUD Banten selama 2018–2022 mencapai 2,54, Nilai ini lebih baik dibandingkan standar baku perumahsakitan yang berkisar antara 1,75 hingga 2,75. b. Rasio Solvabilitas : Nilai rata-rata rasio solvabilitas selama 2018–2022 sebesar 0,92, Rasio ini lebih tinggi dibandingkan standar baku perumahsakitan (0,4–0,5). c. Rasio Aktivitas : Collection period rata-rata sebesar 36,37 hari selama 2018–2022, Hasil ini lebih baik dibandingkan standar baku perumahsakitan (50–70 hari). d. Cost Recovery Rate (CRR) : Nilai rata-rata rasio CRR selama 2018–2022 sebesar 0,44, Nilai ini masih di bawah standar baku perumahsakitan (0,9–1,1), sehingga tergolong kurang baik. 2. Perspektif Pelanggan : a. Retensi Pelanggan : Rata-rata persentase retensi pelanggan selama 2018–2022 tergolong baik, Nilai retensi pelanggan berada di atas standar baku perumahsakitan. b. Akuisisi Pelanggan : Akuisisi pelanggan selama 2018–2022 sebesar 14%, jauh di bawah standar ($\geq 30\%$), Hal ini menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan. c. Kepuasan Pelanggan : Secara keseluruhan, indikator kepuasan pelanggan cukup baik, Pengukuran dilakukan pada variabel wujud fisik (tangibles), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance), dan empati (empathy). 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Nilai indikator BOR, AvLOS, dan TOI sesuai dengan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011, menunjukkan kinerja yang cukup baik, Nilai indikator GDR sebesar 72,58 dan NDR sebesar 49,62 masih jauh di atas nilai standar (≤ 45 dan $\leq 25\%$), Tingginya nilai GDR dan NDR disebabkan oleh wabah COVID-19 pada 2020 dan 2021. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : a. Kepuasan Pegawai : Kepuasan pegawai terhadap pendapatan tambahan menunjukkan nilai tertinggi pada item "pendapatan tambahan diberikan secara adil" (nilai 3,56), Nilai terendah terdapat pada item "pendapatan tambahan cukup" (nilai 3,52). b. Promosi Pegawai : Nilai tertinggi pada item

"promosi dilakukan sesuai kompetensi", Nilai terendah pada item "RSUD sering melakukan promosi kenaikan pangkat". c. Retensi Pegawai : Nilai retensi pegawai sebesar 4%, lebih tinggi dari standar baku (<3%). d. Pelatihan Pegawai : Rata-rata pelatihan hanya 19% pegawai per tahun (2018–2022), di bawah standar $\geq 60\%$.

Saran

Kinerja RSUD Banten selama 2018–2022 secara umum cukup baik, tetapi perlu ditingkatkan dengan langkah-langkah berikut: 1. Perspektif Keuangan : Rasio Likuiditas: Mempertahankan kinerja dengan memperbaiki proses penagihan piutang. Rasio Solvabilitas: Memastikan modal sendiri tetap kuat untuk mendukung operasional. Cost Recovery Rate (CRR): Meningkatkan efisiensi pengelolaan biaya untuk mencapai standar minimal. 2. Perspektif Pelanggan : Memperbaiki layanan farmasi, laboratorium, dan keamanan, terutama pada hari libur, Meningkatkan pengelolaan parkir dengan sistem profesional untuk meningkatkan kenyamanan, Memastikan perawatan sarana dan prasarana untuk menjaga kualitas pelayanan. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal : Menurunkan angka GDR dan NDR melalui peningkatan kualitas pelayanan medis dan pengelolaan pasien, Mengantisipasi risiko wabah dengan strategi mitigasi yang lebih baik. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Meningkatkan jumlah pelatihan pegawai sesuai standar ($>60\%$ pegawai), Memperbaiki sistem promosi untuk meningkatkan motivasi pegawai, Memastikan pembayaran jasa pelayanan dilakukan tepat waktu dan teratur, Menyusun kebijakan retensi pegawai untuk mengurangi tingkat turnover.

DAFTAR PUSTAKA

- Mentari, Candasari, Taufik Kurrohman, Nining Ika Wahyuni, Analisis Kinerja Keuangan dan Pelayanan Dengan Kamandirian Rumah Sakit di RSUD Dr. Abdoer Rahem, Sitobondo. *Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 2018 Vol V (1) 94-99. Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.
- Chayatin, Nurul, S.Kep.Ners, Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah. *Magister Manajemen Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Jember* tahun 2022.

- Lay Riwu, Samuel, Adik Wibowo, Kevin Chrisanta Budiyanto, Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan Rumah Sakit Dr Soetomo Vol.7 No.2, Oktober 2022.
- Siregar, Raja Habib Suwanda, Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publlik pada Adaptive Traffic Control System (ATCS) yang diterapkan di Dinas Perhubungan Kota Medan. Program Studi Akuntansi Konsentrasi Sektor Publik, Fakultas Ekonomi dan Binsis, Universitas Muhammadiyah Sulut, Medan, tahun 2020.
- Yuesti, Anik, Dr., SE. MM, Ni Luh Putu Sandrya Dewi, SE., MSi, I Gusti Ayu Asri Pramesti, SE., MSi, Akuntansi Sektor Publik. CV Noah Aletheia 2020.
- Didha Putri Citradika, Danang Satrio, Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Batang, tahun 2023.
- Nabella, Wahyu Sulistiadi, Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC) : Studi Kasus di RSUD Wonosari, RSUD Panembahan Senopati dan RSUD Dr. Harjono Ponorogo, tahun 2023.
- Dissa Elvaretta, Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Metoda Balanced Scorecard, tahun 2023.
- Nurbaeti, Hari Hartika, Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Walerang Kabupaten Luwu, tahun 2014.
- Endang Satyawati, Agus Prasetyanta, Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu, tahun 2014.
- Daniel Gordonabc, Rick Chapman, Hans Kunovb, Alfdolanb, Michael Carterc, Hospital Management Decision Support : A Balanced Scorecard, Asunybrook Health Science Centre, Institute of Biomedical Engineering, Dept of Industrial Engineering University of Toronto, Toronto, Canada tahun 1998.
- Bruce Gurd, Tian Gao : Lives in the balance : an alalysis of the balanced scorecard (BSC) in the healthcare organizations, International Graduate of Business, University South Australia, Adelaide, Australia, Jihan Cetral Hospital, Jihan, China and University of South Australia, Adelaide, Australia, 2007.

Ahmad A. Abu Jaber, Abdulqadir J. Nashwan : Balanced Scorecard – Based Hospital Performance Measurement Framework : A Performance Construct Development Approach, Emergency Medicine: Nursing, Hamad Medical Corporation, Doha, QAT, Oncology: Hematology, Hamad Medical Corporation, Doha, QAT. Tahun 2022.

Irfan Zam Zam, Kasim Sinen : Performance Measurement of Soasio Tidore Hospital from The Balanced Scorecard, tahun 2022.

Syamsul Bahtiar Ass, Universitas Islam Maros, Analisis Rasio Profitabilitas dan Solvabilitas pada PT Mayora Indah Tbk, tahun 2020.

Fransiska Yan Devina, Mardiyanto, Purwadhi, Rian Andriani, Universitas Adhirajasa Reswana Sanjaya, Analisis Kinerja Rumah Sakit Swata X di Kota Bandung dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard, tahun 2024.

Muhammad Dhiyaul Mushhaf, Rini Kuswati, Burhannudin Ichsan, Master Program Hospital Administration Management, Faculty of Economic and Business, Medical School, Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2024.