

Evaluasi Kinerja PPK-Blud Rumah Sakit Umum Teluk Bintuni Dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

Ruben Alexander Manibuy¹, Balthazar Kambuaya², Quincy F. Kambuaya³

^{1,2,3}Universitas Cendrawasih Jayapura

Corresponding Author: Ruben Alexander Manibuy, E-Mail: ubenkoko14@gmail.com

ABSTRAK

Latar Belakang: Rumah sakit dengan pola pengelolaan keuangan BLUD dituntut memiliki kinerja yang efektif, efisien, dan berorientasi pada mutu pelayanan sehingga pengukuran kinerja perlu dilakukan. Balanced Scorecard merupakan metode yang dapat mengevaluasi kinerja secara menyeluruh sehingga menjadi dasar dalam upaya peningkatan mutu dan keberlanjutan pelayanan rumah sakit. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengukur kinerja PPK-BLUD Rumah Sakit Umum Daerah Teluk Bintuni dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pasien dan pegawai rumah sakit, sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan keuangan, rekam medis, dan data sumber daya manusia tahun 2022–2024. Analisis kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PPK-BLUD secara umum tergolong cukup baik, namun belum optimal. Dari perspektif keuangan, rumah sakit masih mampu menjaga likuiditas dan produktivitas aset, tetapi menghadapi penurunan solvabilitas, perlambatan penagihan piutang, serta penurunan cost recovery rate. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik melalui peningkatan retensi dan akuisisi pasien serta tingkat kepuasan yang cukup tinggi, meskipun masih terdapat kekurangan pada kecepatan layanan, ketepatan jadwal, kenyamanan, dan penanganan keluhan. Pada perspektif proses bisnis internal, beberapa indikator menunjukkan perbaikan, namun efisiensi tempat tidur dan mutu klinis masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil sangat baik, terutama pada kepuasan dan retensi pegawai. Dengan demikian, RS perlu melakukan penguatan pada aspek keuangan, mutu pelayanan, efisiensi operasional, serta sistem penghargaan dan informasi agar kinerja rumah sakit lebih optimal dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Balanced Scorecard, Kinerja Rumah Sakit, PPK-BLUD

ABSTRACT

Background: Hospitals implementing the Regional Public Service Agency (BLUD) financial management system are required to maintain effective, efficient, and high-quality performance; therefore, regular performance evaluation is essential. The Balanced Scorecard provides a comprehensive framework for assessing organizational performance and serves as a basis for improving service quality and ensuring the sustainability of hospital services. The purpose of this study is to identify, analyze, and measure the performance of PPK-BLUD of Teluk Bintuni Regional General Hospital using the Balanced Scorecard approach. This study employed a quantitative descriptive approach using primary and secondary data sources. Primary data were obtained through questionnaires distributed to hospital patients and employees, while secondary data were obtained from financial reports, medical records, and human resource data from 2022 to 2024. Performance analysis was conducted based on the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The results of the study indicate that the performance of PPK-BLUD is generally fairly good, but not yet optimal. From the financial perspective, the hospital is still able to maintain liquidity and asset productivity, but it faces declining solvency, slower receivables collection, and a decrease in the cost recovery rate. The customer perspective shows good performance through increased patient retention and acquisition as well as a relatively high level of satisfaction, although there are still shortcomings in service speed, schedule accuracy, comfort, and complaint handling. In the internal business process perspective, several indicators show improvement; however, bed efficiency and clinical quality still need to be improved. Meanwhile, the learning and growth perspective shows very good results, particularly in employee satisfaction and retention. Therefore, The Hospital needs to strengthen its financial aspects, service quality, operational efficiency, as well as reward and information systems so that hospital performance can become more optimal and sustainable.

Keywords: Logistics Manahement, Office Stationery, Non-Medical Consumables

© The Author(s). 2026 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan memiliki peran penting dalam menyediakan layanan yang bermutu, efektif, dan berkelanjutan. Bagi rumah sakit yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD), tuntutan tersebut semakin besar karena rumah sakit dituntut tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, tetapi juga mengelola sumber daya secara efisien, produktif, dan akuntabel. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Permatasari, 2021),.

RSUD Teluk Bintuni merupakan rumah sakit rujukan utama di Kabupaten Teluk Bintuni yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Meskipun jumlah kunjungan pasien terus meningkat, beberapa indikator pelayanan menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit belum sepenuhnya optimal. Rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur (*Bed Occupancy Rate*), tingginya *Turn Over Interval* (TOI), serta *General Death Rate* (GDR) yang masih berada di atas standar menjadi indikasi bahwa efisiensi operasional dan mutu pelayanan masih perlu ditingkatkan. Selain itu, pengelolaan keuangan dan pengembangan sumber daya manusia juga menjadi tantangan dalam mendukung keberlanjutan pelayanan.

Pengukuran kinerja rumah sakit yang hanya berfokus pada aspek keuangan belum mampu memberikan gambaran utuh mengenai keberhasilan organisasi. Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan sistem pengukuran yang lebih komprehensif melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, rumah sakit dapat mengevaluasi keseimbangan antara pencapaian finansial dan peningkatan kualitas pelayanan sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat (Utama, 2021).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* efektif digunakan untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit secara multidimensional (Safitri et al., 2022). Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji kinerja PPK-BLUD RSUD Teluk Bintuni dengan pendekatan *Balanced Scorecard* masih sangat terbatas. Padahal, karakteristik geografis, kondisi pelayanan, dan sistem pengelolaan rumah sakit daerah memerlukan evaluasi yang sesuai dengan kondisi organisasi agar diperoleh gambaran kinerja yang lebih akurat.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kinerja PPK-BLUD RSUD Teluk Bintuni menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang komprehensif mengenai capaian kinerja rumah sakit sekaligus menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan mutu pelayanan, efisiensi operasional, serta keberlanjutan pengelolaan rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis kinerja PPK-BLUD RSUD Teluk Bintuni berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilaksanakan di RSUD Teluk Bintuni pada Januari-Februari 2026 dengan memanfaatkan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 100 pasien dan 79 pegawai yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan data sekunder berasal dari laporan keuangan, rekam medis, dan sumber daya manusia periode 2022-2024.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner skala Likert lima poin yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS versi 25. Analisis data dilakukan secara deskriptif melalui analisis kuantitatif dan kualitatif. Perspektif keuangan dianalisis menggunakan rasio keuangan, perspektif pelanggan dinilai berdasarkan retensi, akuisisi, dan kepuasan pasien, perspektif proses bisnis internal diukur menggunakan indikator BOR, AvLOS, TOI, BTO, NDR, dan GDR, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dievaluasi melalui kepuasan, retensi, dan pelatihan pegawai untuk memperoleh gambaran kinerja rumah sakit secara komprehensif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Persepektif Keuangan

Hasil pengukuran perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni secara umum berada pada kategori cukup baik. Rumah sakit memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (likuiditas) dan memanfaatkan aset untuk menghasilkan pendapatan. Namun, rasio solvabilitas, perputaran piutang, dan *cost recovery rate* masih menunjukkan tren penurunan sehingga memerlukan perhatian dalam pengelolaan keuangan.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Perspektif Keuangan

Indikator	Hasil
Likuiditas	Baik
Solvabilitas	Menurun
Aktivitas (Perputaran Piutang)	Belum optimal
<i>Cost Recovery Rate</i>	Menurun
Kategori	Cukup Baik

(Sumber: Data Primer, 2026)

Secara umum kondisi keuangan masih mampu mendukung operasional rumah sakit, namun efisiensi pengelolaan piutang dan kemampuan menutup biaya operasional masih perlu ditingkatkan.

2. Persepektif Keuangan

Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik. Retensi pasien dan akuisisi pasien mengalami peningkatan, serta tingkat kepuasan pasien berada pada kategori tinggi. Meskipun demikian, beberapa aspek pelayanan seperti kecepatan pelayanan, ketepatan jadwal, kenyamanan fasilitas, dan penanganan keluhan masih menjadi perhatian untuk perbaikan.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Perspektif Pelanggan

Indikator	Hasil
Retensi pasien	Meningkat
Akuisisi pasien	Meningkat
Kepuasan pasien	Tinggi
Aspek yang perlu ditingkatkan	Kecepatan layanan, ketepatan jadwal, kenyamanan, penanganan keluhan
Kategori	Baik

(Sumber: Data Primer, 2026)

Sebagian besar pasien merasa puas terhadap pelayanan rumah sakit, namun peningkatan kualitas pelayanan masih diperlukan pada beberapa aspek operasional.

3. Persepektif Proses Bisnis Internal

Hasil pengukuran proses bisnis internal menunjukkan bahwa sebagian indikator telah memenuhi standar, sedangkan beberapa indikator lainnya masih memerlukan perbaikan. AvLOS telah sesuai standar, GDR masih berada dalam batas standar, sedangkan BOR, BTO, TOI, dan NDR belum memenuhi standar yang ditetapkan.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator	Hasil	Standar
BOR	37%	Belum memenuhi
AvLOS	4 hari	Memenuhi
TOI	6 hari	Belum memenuhi
BTO	33 kali/tahun	Belum memenuhi
GDR	40‰	Memenuhi
NDR	35‰	Belum memenuhi
Kategori	Cukup Baik	

(Sumber: Data Primer, 2026)

Efisiensi pemanfaatan tempat tidur dan mutu pelayanan klinis masih memerlukan peningkatan meskipun beberapa indikator telah sesuai dengan standar.

4. Persepektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh hasil sangat baik. Tingkat kepuasan pegawai berada pada kategori tinggi, retensi pegawai mencapai 98,92%, serta rata-rata 18,04% pegawai mengikuti pelatihan setiap tahun. Hasil ini menunjukkan adanya komitmen rumah sakit dalam mempertahankan pegawai dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator	Hasil
Kepuasan pegawai	Tinggi
Retensi pegawai	98,92%
Pegawai mengikuti pelatihan	18,04% per tahun
Kategori	Sangat Baik

(Sumber: Data Primer, 2026)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aspek dengan capaian terbaik, yang menunjukkan lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Pembahasan

1. Kinerja Rumah Sakit Dari Persepektif Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan RSUD Teluk Bintuni sebagai PPK-BLUD berada pada kategori cukup baik, ditunjukkan oleh kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan likuiditas dan produktivitas aset selama periode 2022-2024. yang berada di atas standar menunjukkan bahwa rumah sakit memiliki kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek, sedangkan nilai *total assets turnover* yang relatif tinggi mengindikasikan bahwa aset yang dimiliki telah dimanfaatkan secara produktif untuk menghasilkan pendapatan. Temuan ini menunjukkan bahwa operasional rumah sakit masih berjalan secara efektif meskipun terjadi fluktuasi pada beberapa indikator keuangan (Data Primer, 2026).

Di sisi lain, hasil penelitian juga menunjukkan adanya penurunan rasio solvabilitas yang mengindikasikan bahwa proporsi modal sendiri dalam pembiayaan aset masih rendah. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa kemandirian finansial rumah sakit belum optimal dan masih bergantung pada sumber pendanaan di luar ekuitas internal. Apabila kondisi ini terus berlanjut, fleksibilitas rumah sakit dalam melakukan pengembangan layanan maupun investasi sarana dan prasarana dapat menjadi terbatas (Wijayanto et al., 2025).

Dari aspek aktivitas, rata-rata *collection period* masih berada dalam kisaran standar, namun peningkatan waktu penagihan piutang pada tahun 2023 menunjukkan adanya perlambatan proses penagihan, yang kemungkinan dipengaruhi oleh keterlambatan klaim dan proses administrasi. Selain itu, penurunan *cost recovery rate* (CRR) menjadi di bawah angka ideal pada tahun 2024 menunjukkan bahwa pendapatan operasional belum sepenuhnya mampu menutupi biaya operasional rumah sakit. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi arus kas dan keberlanjutan pembiayaan pelayanan apabila tidak segera dilakukan perbaikan (Data Primer, 2026).

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori pengelolaan keuangan sektor public menurut Halim dan Kusufi (2012) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan pendapatan, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mengelola aset, kas, piutang,

struktur pembiayaan, serta menjaga efisiensi penggunaan sumber daya. Pada rumah sakit BLUD, fleksibilitas pengelolaan keuangan harus diikuti dengan tata kelola yang efektif agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan sekaligus menjaga keberlanjutan organisasi (Mahmudi, 2019).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan utama RSUD Teluk Bintuni bukan lagi pada kemampuan mempertahankan operasional jangka pendek, melainkan pada penguatan keberlanjutan kinerja keuangan. Oleh karena itu, diperlukan upaya optimalisasi pengelolaan piutang, pengendalian biaya operasional, penguatan struktur permodalan, serta pemanfaatan aset yang lebih produktif sehingga kinerja keuangan rumah sakit dapat semakin mandiri, efisien, dan berkelanjutan sesuai dengan prinsip pengelolaan BLUD.

2. Kinerja Rumah Sakit dari Persepektif Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD Teluk Bintuni dari perspektif pelanggan berada pada kategori baik. Hal ini ditunjukkan oleh rata-rata retensi pasien sebesar 105,89% dan adanya peningkatan akuisisi pasien selama periode 2022-2024. Tingginya retensi menunjukkan bahwa rumah sakit masih mampu mempertahankan kepercayaan pasien, sedangkan peningkatan akuisisi mencerminkan adanya daya tarik pelayanan bagi pasien baru. Meskipun demikian, penurunan retensi pada tahun 2024 mengindikasikan bahwa rumah sakit perlu meningkatkan kualitas pelayanan untuk mempertahankan loyalitas pasien secara berkelanjutan (Data Primer, 2026).

Tingkat kepuasan pasien juga menunjukkan hasil yang baik pada seluruh dimensi SERVQUAL, yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Nilai kepuasan yang tinggi mengindikasikan bahwa pelayanan yang diberikan telah memenuhi sebagian besar harapan pasien. Kekuatan utama rumah sakit terletak pada kompetensi petugas, kelengkapan peralatan, kerapian petugas, pemberian informasi kepada pasien, serta pelayanan yang tidak membedakan status sosial. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia dan fasilitas menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan pasien terhadap pelayanan rumah sakit (Wang et al., 2011).

Meskipun demikian, beberapa aspek pelayanan masih memerlukan perbaikan. Penanganan keluhan pasien memperoleh nilai terendah dibandingkan indikator lainnya, disertai dengan masih adanya keluhan terkait kecepatan pelayanan, ketepatan jadwal, kenyamanan ruang tunggu, kebersihan lingkungan, serta kejelasan informasi. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman pasien tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi tenaga kesehatan, tetapi juga oleh kualitas komunikasi, respons terhadap keluhan, dan kenyamanan selama menerima pelayanan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya, salah satunya (Ferreira et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan pasien dipengaruhi oleh mutu pelayanan, komunikasi petugas, waktu tunggu, lingkungan fisik, dan kemampuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan

yang responsif. Pelayanan yang berkualitas menurut (Doubova et al., 2019). akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pasien, sehingga berkontribusi terhadap retensi pasien serta pembentukan citra positif rumah sakit. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan pada setiap titik kontak pasien menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing rumah sakit.

Secara keseluruhan, perspektif pelanggan menunjukkan bahwa RSUD Teluk Bintuni telah berhasil membangun kepuasan dan loyalitas pasien, namun kualitas pelayanan belum merata pada seluruh aspek. Perbaikan terhadap kecepatan pelayanan, sistem penanganan keluhan, ketepatan jadwal, kenyamanan fasilitas, dan penyediaan informasi yang lebih jelas diharapkan dapat meningkatkan pengalaman pasien, memperkuat retensi, meningkatkan akuisisi pasien baru, serta mendukung peningkatan kinerja rumah sakit secara berkelanjutan.

3. Kinerja Rumah Sakit Dari Persepektif Bisnis Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis internal RSUD Teluk Bintuni belum optimal. Meskipun terjadi peningkatan pemanfaatan pelayanan selama periode 2022-2024, beberapa indikator utama masih belum memenuhi standar. BOR rata-rata sebesar 37%, TOI sebesar 6 hari, BTO sebesar 33 kali per tahun, dan NDR sebesar 35% masih menunjukkan rendahnya efisiensi operasional dan mutu pelayanan, sedangkan AvLOS tetap stabil pada 4 hari dan GDR masih berada dalam batas standar. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan utama bukan terletak pada lama rawat pasien, melainkan pada efektivitas pemanfaatan tempat tidur dan konsistensi proses pelayanan klinis (Data Primer, 2026).

Rendahnya nilai BOR, tingginya TOI, dan belum optimalnya BTO menggambarkan bahwa kapasitas rawat inap belum dimanfaatkan secara maksimal. Ketiga indikator tersebut saling berkaitan dalam menggambarkan efisiensi penggunaan tempat tidur. Tempat tidur yang terlalu lama kosong menyebabkan rendahnya tingkat perputaran pasien dan menurunkan efisiensi operasional rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan konsep manajemen rumah sakit yang menyatakan bahwa pemanfaatan tempat tidur yang optimal merupakan indikator penting efisiensi pelayanan rawat inap (Menna & Temesvari, 2022).

Sebaliknya, AvLOS yang stabil selama tiga tahun menunjukkan bahwa lama perawatan pasien telah sesuai dengan standar sehingga proses perawatan relatif efisien. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja sebaiknya tidak lagi difokuskan pada pemendekan lama rawat, tetapi pada optimalisasi proses admisi, sistem rujukan, koordinasi antarunit, dan percepatan penggunaan kembali tempat tidur setelah pasien pulang. Perbaikan alur pelayanan tersebut diharapkan mampu meningkatkan pemanfaatan kapasitas rumah sakit tanpa mengurangi mutu pelayanan.

Dari aspek mutu klinis, GDR secara rata-rata masih berada dalam batas standar, namun peningkatan nilai pada tahun 2024 perlu menjadi perhatian. Sementara itu, NDR yang secara

konsisten berada di atas standar menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pasien yang dirawat lebih dari 48 jam masih memerlukan perbaikan. Tingginya NDR menurut (Bosque-Mercader & Siciliani, 2022) mengindikasikan bahwa keselamatan pasien kemungkinan lebih dipengaruhi oleh kualitas proses klinis, ketepatan waktu penanganan, koordinasi pelayanan, dan akses terhadap pelayanan intensif dibandingkan dengan tingkat keterisian tempat tidur.

Secara keseluruhan, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa RSUD Teluk Bintuni telah mengalami peningkatan aktivitas pelayanan, namun efisiensi operasional dan mutu pelayanan belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, rumah sakit perlu memperkuat koordinasi proses admisi dan *discharge planning*, meningkatkan tata kelola rujukan, mengoptimalkan pemanfaatan tempat tidur, serta melakukan evaluasi mutu klinis secara berkala sebagai bagian dari upaya peningkatan kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

4. Kinerja Rumah Sakit Dari Persepektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa RSUD Teluk Bintuni memiliki fondasi organisasi yang baik dalam mendukung peningkatan kinerja. Tingkat kepuasan pegawai berada pada kategori tinggi pada hampir seluruh dimensi, meliputi kompensasi, promosi, hubungan kerja, dukungan atasan, dan kepuasan terhadap pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa rumah sakit telah mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendukung motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi (Data Primer, 2026).

Sistem kompensasi, kesempatan promosi, hubungan antar rekan kerja, dan kepemimpinan memperoleh penilaian positif dari pegawai. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa rumah sakit telah memberikan kesempatan pengembangan karier, membangun kerja sama tim yang baik, serta menciptakan komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai (Li et al., 2021). Meskipun demikian, persepsi mengenai keadilan distribusi insentif dan penghargaan dari atasan masih memerlukan penguatan agar kepuasan kerja dapat terus dipertahankan.

Retensi pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik dengan tingkat retensi mencapai 98,92%, yang mengindikasikan rendahnya angka perpindahan pegawai selama periode penelitian (Data Primer, 2026). Tingginya retensi didukung oleh lingkungan kerja yang positif, peluang pengembangan karier, serta hubungan interpersonal yang baik tinggi (De Vries et al., 2023). Kondisi ini memberikan keuntungan bagi rumah sakit karena mampu mempertahankan pengalaman, kompetensi, dan kontinuitas pelayanan tanpa terganggu oleh tingginya *turnover* tenaga kesehatan (Vázquez-Calatayud et al., 2021).

Komitmen rumah sakit terhadap pengembangan sumber daya manusia juga terlihat dari pelaksanaan pelatihan yang diikuti rata-rata 18,04% pegawai setiap tahun. Program pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi, kualitas pelayanan, dan kemampuan pegawai dalam

menghadapi perkembangan pelayanan kesehatan. Namun demikian, cakupan pelatihan masih dapat diperluas agar lebih banyak pegawai memperoleh kesempatan mengikuti pengembangan profesional secara berkelanjutan (Shiri et al., 2023).

Secara keseluruhan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan aspek dengan kinerja terbaik dalam penelitian ini. Tingginya kepuasan pegawai, retensi yang sangat baik, lingkungan kerja yang suportif, serta komitmen terhadap pengembangan kompetensi menjadi modal penting dalam mendukung peningkatan proses bisnis internal dan mutu pelayanan. Ke depan, rumah sakit perlu memperkuat sistem penghargaan, meningkatkan transparansi insentif, mengembangkan sistem informasi pelayanan, serta memperluas akses pelatihan agar kinerja organisasi dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan temuan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja PPK-BLUD RSUD Teluk Bintuni secara umum tergolong cukup baik namun belum optimal. Dari aspek keuangan, rumah sakit masih mampu menjaga likuiditas dan produktivitas aset, tetapi mengalami penurunan solvabilitas, perlambatan penagihan piutang, serta penurunan *cost recovery rate* yang menunjukkan tantangan keberlanjutan jangka panjang. Dari perspektif pelanggan, kinerja tergolong baik dengan retensi dan akuisisi pasien yang meningkat serta kepuasan yang cukup tinggi, meskipun masih terdapat kekurangan pada kecepatan layanan, ketepatan jadwal, kenyamanan, dan penanganan keluhan. Pada proses bisnis internal, beberapa indikator seperti BOR, AvLOS, dan TOI menunjukkan perbaikan, namun efisiensi pemanfaatan tempat tidur belum optimal dan tingginya NDR menunjukkan perlunya peningkatan mutu klinis. Sementara itu, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja tergolong sangat baik dengan tingkat kepuasan dan retensi pegawai yang tinggi, meski masih perlu perbaikan pada sistem penghargaan, pendapatan tambahan, dan sistem informasi. Secara keseluruhan, rumah sakit sudah berjalan baik tetapi masih membutuhkan penguatan di beberapa aspek utama agar kinerjanya lebih optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- De Vries, N., Lavreysen, O., Boone, A., Bouman, J., Szemik, S., Barański, K., Godderis, L., & De Winter, P. (2023). *Retaining Healthcare Workers: A Systematic Review of Strategies for Sustaining Power in the Workplace. Healthcare, 11*(13), 1887. <https://doi.org/10.3390/healthcare11131887>
- Ferreira, D. C., Vieira, I., Pedro, M. I., Caldas, P., & Varela, M. (2023). *Patient Satisfaction with Healthcare Services and the Techniques Used for its Assessment: A Systematic Literature Review and a Bibliometric Analysis. Healthcare, 11*(5), 639. <https://doi.org/10.3390/healthcare11050639>

- Li, C.-H., Yang, W.-G., & Shih, I.-T. (2021). *Exploration on the gap of single- and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization*. *Heliyon*, 7(12), e08553. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08553>
- Mahmudi. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Menna, A. D., & Temesvari, N. A. (2022). *Application of the Balanced Scorecard as a Benchmark for Hospital Performance: Systematic Review*. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*, 10(1), 42–55. <https://jmiki.aptrmiki.or.id/jmiki/article/view/36>
- Permatasari, N. O. F. (2021). *Analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard (Studi Kasus Pada RSI Hasanah Muhammadiyah Mojokerto)*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 5(2).
- Shiri, R., El-Metwally, A. A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). *The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review*. *Healthcare*, 11(21), 2900. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>
- Utama, N. A. (2021). *Analisis pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard (Studi Kasus Pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari)*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2).
- Vázquez-Calatayud, M., Errasti-Ibarrondo, B., & Choperena, A. (2021). *Nurses' continuing professional development: A systematic literature review*. *Nurse Education in Practice*, 50, 102963. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102963>
- Wang, H.-L., Huang, J.-Y., & Howng, S.-L. (2011). *The effect on patient loyalty of service quality, patient visit experience and perceived switching costs: lessons from one Taiwan university hospital*. *Health Services Management Research*, 24(1), 29–36. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2010.010011>
- Wijayanto, W. H., Muktiyanto, A., & HS, S. (2025). *Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Banten dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*. *Jurnal Inovasi Dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 113–126. <https://journalversa.com/s/index.php/jimb/article/download/105/5383/16017>
- Zhao, J., Liu, T., & Liu, Y. (2024). *Leadership support and satisfaction of healthcare professionals in China's leading hospitals: a cross-sectional study*. *BMC Health Services Research*, 24(1), 11449. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11449-3>