

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM Dr. SOETOMO DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

Alvian Syahroni
Fian_Bastian@yahoo.com
Nur Handayani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the performance and the advantage of the implementation of balanced scorecard method as the instrument of performance measurement. The object of this research is the Emergency Room of RSUD Dr Soetomo Surabaya. This research has been done by using qualitative approach; the data collection technique has been done by using documentation, literature study, observation, interview, and questionnaires. Balanced scorecard consists of four perspectives which are financial, customer, internal business process, growth and learning. The result of the research from a financial perspective has been measured by using the ratio of general revenue and income from health insurance to the total income shows a fluctuating result. The customer perspective shows a good result whereas the customer satisfaction level shows a good result and based on the internal business process perspective shows a good result whereas the growth and learning perspective from the employee satisfaction shows the satisfaction value, furthermore the employee retention of the hospital shows an improvement in retaining employees.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Hospital

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja serta manfaat penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Objek dalam penelitian ini adalah Instalasi Rawat Darurat RSUD Dr Soetomo Surabaya. Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara dokumentasi, studi pustaka, observasi, wawancara dan kuesioner. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun hasil penelitian dari perspektif keuangan yang di ukur melalui rasio pendapatan umum dan pendapatan dari jamkes terhadap pendapatan total menunjukkan hasil yang fluktuatif. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, sedangkan tingkat kepuasan pasien menunjukkan hasil cukup baik dan berdasarkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup baik sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari kepuasan karyawan menunjukkan nilai puas, sedangkan dari retensi karyawan menunjukkan adanya perbaikan rumah sakit dalam mempertahankan karyawannya.

Kata kunci: *balance scorecard*, kinerja, rumah sakit

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan perekonomian dunia dalam era pasar bebas, menjadikan persaingan bisnis semakin ketat termasuk persaingan bisnis di Indonesia. Dengan adanya pasar bebas ini negara-negara dapat menawarkan barang dan atau jasa maupun tenaga kerja ke negara mana saja tanpa ada hambatan dikarenakan tidak adanya batasan antar negara. Peran pemerintah dalam sektor publik pun sangatlah penting, berbagai bentuk pelayanan publik sudah diberikan kepada masyarakat dan selalu dievaluasi tiap tahunnya untuk memperbaiki pelayanannya. Sebagian perusahaan pada dasarnya memiliki tujuan yang sama yakni memperoleh laba (*Profit oriented*), kestabilan bisnisnya,

continuitas usaha dan pencapaian berbagai misinya. Untuk mencapai itu semua diperlukan visi misi serta tujuan yang jelas serta dibutuhkan strategi yang tepat dan dapat bersaing, yang paling penting disini pengaplikasian dari strategi itu sendiri.

Keberhasilan perusahaan berasal dari kinerja perusahaan yang baik dan profesional. Kinerja perusahaan merupakan suatu hal yang dicapai oleh perusahaan pada suatu periode tertentu. Tujuan utama melaksanakan sistem pengukuran kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat lebih baik melayani pelanggan, karyawan, pemilik, dan stakeholder. Dalam mengukur kinerja yang dicapai perusahaan harus menetapkan standar kriteria. Dewasa ini pengukuran keberhasilan kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari aspek keuangan saja melainkan juga dari aspek non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan lain lain.

Metode pendekatan yang dapat mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan 4 (empat) aspek, yaitu aspek keuangan atau finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, serta aspek proses belajar dan berkembang. Keempat aspek pengukuran kinerja perusahaan ini dikenal dengan nama *Balance Scorecard* atau kartu skor. *Balance Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996). Dengan menerapkan metode pengukuran ini diharapkan para manajer perusahaan dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai pada saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa yang akan datang.

Rumah sakit pada umumnya menyediakan layanan kesehatan yang difungsikan untuk melayani masyarakat. Dalam organisasinya terdapat berbagai aktivitas yang diselenggarakan oleh berbagai profesi. Baik profesi medik, paramedik, maupun non medik. Rumah sakit dituntut harus mampu memberikan pelayanan prima, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi serta kinerja rumah sakit itu sendiri harus berorientasi pada keinginan pasien (pelanggan). Untuk itu diharapkan Metode *Balance Scorecard* ini dapat menjawab tuntutan zaman.

Rumah sakit umum daerah merupakan instansi dibawah pemerintah daerah yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan. Sebagai salah satu instansi pemerintah rumah sakit umum daerah harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara keuangan (finansial) dan non keuangan (non finansial) kepada pemerintah daerah dan kepada masyarakat pengguna jasa layanan. Pada intinya setiap rumah sakit harus mempunyai strategi khusus dalam mengimplementasikan program kerja yang telah disusun dan setiap unit yang bertugas di dalamnya harus profesional dan berpengalaman sehingga dapat memberikan pelayanan yang prima. Serta inovasi yang diberikan oleh rumah sakit secara terus menerus dan meningkatkan kualitas pelayanannya untuk memuaskan pelanggannya dalam hal ini pasien sehingga kepercayaan pelanggan atau pasien terus meningkat.

Untuk pembahasan lebih mendalam mengenai permasalahan tersebut maka sebagai kajian untuk penyusunan skripsi ini diajukanlah judul Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr .Soetomo Surabaya Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Dalam hal ini penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr .Soetomo Surabaya dan difokuskan pada unit Instalasi Gawat Darurat. Dalam penelitian ini, dalam mengukur kinerja manajemen perusahaan dari sisi keuangan maupun non keuangan guna mendukung pencapaian kinerja yang maksimal berdasarkan permasalahan yang ingin diteliti yaitu "Penerapan *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen Instalasi Gawat Darurat Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo Surabaya". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi penerapan serta sejauh mana efektivitas peranan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen ditinjau dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan guna menunjang kinerja pelayanan kesehatan kepada masyarakat luas.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja dan pengukuran kinerja

Wibowo (2007:7) mengatakan Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Sedangkan menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:223), kinerja_seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Dari kumpulan beberapa sumber dapat disimpulkan kinerja adalah usaha, kemampuan individu atau kelompok individu ataupun unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai sasaran strategik yang telah ditetapkan. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Pengukuran kinerja (*Performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas; efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Tujuan sistem pengukuran kinerja menurut (Mardiasmo, 2002 : 122) adalah sebagai berikut : (a) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*). (b) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi. (c) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, dan (d) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993), adalah sebagai berikut: (a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlihat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. (b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal. (c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*). (d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran. (e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku tersebut.

Rumah sakit sebagai perusahaan jasa

Sumarni dan Soeprihanto, (1998) mengatakan Perusahaan merupakan suatu unit kegiatan produksi yang mengolah sumber-sumber ekonomi untuk menyediakan barang dan jasa dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan agar dapat memuaskan kebutuhan masyarakat. Terdapat 3 jenis perusahaan. Pertama, perusahaan dagang yaitu perusahaan yang kegiatan utamanya membeli barang jadi dan menjualnya kembali tanpa mengolahnya. Kedua, perusahaan jasa yaitu perusahaan yang kegiatan utamanya menawarkan atau menjual jasa. Ketiga, perusahaan manufaktur yaitu perusahaan yang kegiatan utamanya mengolah bahan mentah menjadi barang jadi dan menjual barang tersebut. Menurut Supranto (1997) Jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Rumah sakit adalah suatu organisasi atau perusahaan pengelola jasa pelayanan kesehatan. Dalam organisasinya itu sendiri terdapat

berbagai aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas dengan berbagai profesi, baik profesi medik, profesi paramedik maupun profesi non medik.

Balance Scorecard

Mulyadi (2014: 3) mengatakan *Balance Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balance Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang. Menurut Krismiaji dan Aryani (2011:366) *Balance Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja empat macam perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Perspektif keuangan menguraikan akibat ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam ketiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pelanggan dan segmen pasar yang akan disasar oleh perusahaan. Perspektif proses bisnis intern menguraikan proses intern yang dibutuhkan untuk menghasilkan nilai bagi para pelanggan dan pemilik. Perspektif infrastruktur mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Perspektif Infrastruktur ini berkaitan dengan tiga faktor pemampu yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan sikap mental karyawan (motivasi, pemberdayaan, dan integritas).

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996:8) *Balance Scorecard* merupakan sistem pengukuran manajemen kinerja perusahaan secara komprehensif yang meliputi aspek finansial dan non finansial. Dalam *Balance Scorecard* ukuran finansial yang menunjukkan kinerja masa lalu dilengkapi dengan ukuran-ukuran non finansial yang menunjukkan penggerak (*drivers*) bagi kinerja masa yang akan datang. Dapat diambil kesimpulan bahwa *Balance Scorecard* merupakan suatu metode atau pendekatan untuk mengukur kinerja dari segi keuangan (finansial) dan bukan keuangan (non finansial). Pada metode *Balance Scorecard* tidak hanya mengukur dari aspek keuangan saja tetapi ada tiga aspek lain yang juga menjadi penilaian perusahaan yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam menerapkan *Balance Scorecard*, mensyaratkan dipegangnya 5 (lima) prinsip utama sebagai berikut: (1) Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *Balance Scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami. (2) Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan. (3) Membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis. (4) Membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi. (5) Melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perusahaan.

Mulyadi (2014:20) Mengatakan *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balance Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini: (1) Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. (2) Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan

bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. (3) Sistem pengelolaan kinerja personel tidak selaras dengan sistem manajemen strategik.

Balance Scorecard menggunakan empat perspektif dalam merumuskan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif menurut (Mulyadi dan Setyawan, 2001:338), yaitu: (a) Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi didalam mewujudkan visinya. (b) Perspektif *customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan customer beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. (c) Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani customer dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, customer, dan proses bisnis internal.

Keunggulan utama sistem *Balance Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategi menurut (Rangkuti, 2012: 94) antara lain : (a) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal pemodalan yang memerlukan langkah besar jangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. (b) Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balance scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui empat perspektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan. (c) Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balance scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi, yaitu: (1) Integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program. (2) Integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Sedangkan keunggulan lain *balance scorecard* dalam penyusunan rencana strategi yaitu dihasilkannya sasaran-sasaran strategi yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang menurut (Mulyadi dan Setyawan, 2001:521).

a. Komprehensif

Balance scorecard menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Kinerja keuangan diperoleh dari usaha-usaha nyata (*real efforts*) yang menjadi penyebab utama diwujudkan kinerja keuangan. *Balance scorecard* memperluas sasaran strategi ke perspektif non keuangan yang mencakup perspektif customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Koheren

Penggunaan *balance scorecard* dalam perencanaan strategi dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang koheren, yaitu dibangunnya hubungan sebab-akibat (kausal) antara sasaran strategi non keuangan yang satu dengan sasaran strategi non keuangan yang lain.

c. Terukur

Keterukuran sasaran strategi menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan ketercapaian (*achievability*) sasaran-sasaran strategi yang dihasilkan dari perencanaan strategi dengan rerangka *balance scorecard*. Sasaran strategi yang dihasilkan dengan rerangka *balance scorecard* ditentukan ukuran pencapaiannya melalui 2 macam ukuran, yaitu ukuran hasil (*outcome measure*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*).

d. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dirumuskan akan menjanjikan dihasilkannya *share holder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Ada tiga pihak utama yang

berkepentingan terhadap perusahaan, yaitu personel perusahaan, *customer*, dan pemegang saham.

Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *balance scorecard* dipacu oleh 2 faktor menurut (Mulyadi dan Setyawan, 2001) yaitu: (a) Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk : (1) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*. (2) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan. (3) Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan, dan (4) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan. (b) Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan di atas memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan. (2) Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya. (3) Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikut sertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama oleh Handayani (2011) pembahasan yang dilakukan oleh penulis dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen". Objek yang diteliti adalah RSUD Kabupaten Kebumen. Adapun hasilnya adalah kinerja pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan menunjukkan hasil cukup baik, sedangkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil yang tidak baik serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik.

Penelitian kedua oleh Dewi (2014) mengenai "Pengukuran Kinerja Berdasarkan Keuangan Dan Non Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya". Dalam penelitian ini peneliti membahas tentang penilaian kinerja dari segi keuangan dan non keuangan. Objek yang di teliti adalah RSUD Wangaya Bali. Hasil dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan dari perspektif dan proses bisnis internal menunjukkan hasil yang cukup baik, sedangkan pada perspektif pelanggan serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Obyek Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Sugiyono (2008) mengemukakan bahwa metode kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik penelitian triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Adapun objek penelitian ini adalah Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Teknik pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut: dokumentasi, studi pustaka, wawancara, kuesioner.

Satuan Kajian Analisis

Satuan kajian merupakan satuan terkecil dari objek penelitian yang dipilih peneliti. Objek yang perlu diteliti dan diamati tersebut adalah empat perspektif metode *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Dalam penelitian ini penulis menetapkan satuan kajian sebagai berikut:

1. Kinerja Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.
2. Dalam metode *Balance Scorecard* ini aspek yang diukur meliputi:

- a. Perspektif keuangan

Mengukur rasio pendapatan umum dan pendapatan dari jamkes terhadap pendapatan total. Sebagai catatan di Instalasi Rawat Darurat hanya menerima pendapatan dari pelayanan kesehatan.

- b. Perspektif pelanggan

1. *Customer Retention*: Untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan.

$$\frac{\text{Jumlah Kunjungan Pasien lama}}{\text{Total Kunjungan Pasien}} \times 100 \%$$

2. *Customer Aquisition*: Untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam menarik minat pelanggan baru agar menggunakan produk atau jasa yang telah ditawarkan.

$$\frac{\text{Jumlah Kunjungan pasien baru}}{\text{Total kunjungan pasien}} \times 100 \%$$

- c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini terkait dengan inovasi yang dilakukan oleh pihak rumah sakit, diantaranya:

1. *Bed Occupancy Rate (BOR)*: Untuk mengetahui efisiensi tingkat hunian.

$$\frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari Dalam Satuan Waktu}} \times 100 \%$$

2. *Average Leght of Stay (ALOS)*: Untuk mengetahui rata-rata jumlah hari perawatan pasien.

$$\frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Pasien Keluar}}{\text{Jumlah Pasien Keluar} \text{ Hidup} + \text{Mati}} \times 100 \%$$

3. *Gross Death Rate (GDR)*: Untuk mengetahui tingkat kematian pasien secara keseluruhan.

$$\frac{\text{Jumlah Pasien Mati seluruhnya}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup} + \text{Mati)}} \times 100 \%$$

- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

perspektif ini meliputi retensi karyawan dan *employee training*.

1. Retensi Karyawan: mengukur kemampuan organisasi untuk dapat mempertahankan karyawannya.

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan Pada Tahun Berjalan}} \times 100 \%$$

2. *Employee Training*: mengukur kemampuan organisasi dalam melakukan kegiatan training guna peningkatan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki individu karyawan.

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Total Karyawan}} \times 100 \%$$

Tehnik Analisis Data

Adapun langkah-langkah yang ditempuh untuk melakukan analisis data adalah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan data yang mendukung penelitian ini, diantaranya: gambaran umum RSUD Dr. Soetomo Surabaya mengenai sejarah rumah sakit, profil rumah sakit dan fasilitas layanan rumah sakit, deskripsi Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya, struktur organisasi Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya, visi dan misi Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya, pelayanan Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya, serta informasi lain yang menunjang penelitian ini. (2) Memahami dan mengidentifikasi serta visi dan misi Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (3) Menjabarkan visi dan misi Instalasi Rawat Darurat (IRD) RSUD Dr. Soetomo Surabaya kedalam metode pengukuran kinerja *balance scorecard* yang terdiri dari perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menetapkan *strategy map* sebagai dasar untuk menentukan ukuran-ukuran dalam keempat perspektif *balance scorecard*. (4) Melakukan analisis hubungan sebab akibat antar perspektif dalam *balance scorecard*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif dalam balance scorecard

Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan merupakan suatu bentuk hasil pendapatan yang diperoleh rumah sakit atas segala macam aktivitas selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja keuangan merupakan hal penting karena kinerja keuangan dapat menunjukkan tindakan ekonomis dan hasil yang di peroleh rumah sakit. Adapun tolak ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja keuangan sebagai berikut :

Tabel 1
Perhitungan Rasio Keuangan

Tahun	Pend. Umum (Rp)	Pendapatan		%	Jumlah
		%	Pend. Jamkes (Rp)		
2012	12.287.987.602	43,03	16.265.997.336	56,97	28.553.984.938
2013	12.520.410.729	40,92	18.074.792.439	59,08	30.595.203.168
2014	6.812.645.999	42,34	9.276.928.085	57,66	16.089.574.084

Sumber: Data Internal IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya (diolah)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 rasio pendapatan umum terhadap pendapatan total sebesar 43,03% dan rasio pendapatan dari jamkes

terhadap pendapatan total sebesar 56,97%, dan pada tahun 2013 rasio pendapatan umum terhadap pendapatan total menunjukkan prosentase sebesar 40,92% dan rasio pendapatan dari jamkes terhadap pendapatan total sebesar 59,08%.

Perspektif Pelanggan

Adapun data yang di ambil dari IRD RSUD Dr Soetomo untuk menilai kinerja dari perspektif pelanggan, sebagai berikut:

1. *Customer Retention* yaitu untuk mengetahui kondisi IRD rumah sakit dalam mempertahankan pelanggan.

$$\frac{\text{Jumlah Kunjungan Pasien Lama}}{\text{Total Kunjungan Pasien}} \times 100 \%$$

Tabel 2
Perhitungan *Customer Retention*

Tahun	Satuan	Jumlah Kunjungan Baru	Jumlah Kunjungan Lama	Total	Prosentase
1	2	3	4	5	6 (4/5)
2012	Kali (kunjungan)	38.559	33.185	71.744	46,25%
2013	Kali (kunjungan)	39.089	34.256	73.345	46,70%
2014	Kali (kunjungan)	35.774	30.637	66.411	46,13%

Sumber: Data Internal IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa prosentase retensi pelanggan pada tahun 2012 sebesar 46,25%, Sedangkan pada tahun 2013 sebesar 46,70%. Sedangkan pada tahun 2014 prosentase retensi pelanggan sebesar 46,13% mengalami penurunan sebesar 0,57%. Terjadinya penurunan kunjungan pasien dapat terjadi dikarenakan pasien sudah pulih atau sehat kembali dan adanya pulang paksa atau kesulitan biaya.

2. *Customer Aquisition* yaitu untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam menarik pelanggan baru.

$$\frac{\text{Jumlah Kunjungan Pasien Baru}}{\text{Total Kunjungan Pasien}} \times 100$$

Tabel 3
Perhitungan *Customer Aquisition*

Tahun	Satuan	Jumlah Kunjungan Baru	Jumlah Kunjungan Lama	Total	Prosentase
1	2	3	4	5	6 (3/5)
2012	Kali (kunjungan)	38.559	33.185	71.744	53,74%
2013	Kali (kunjungan)	39.089	34.256	73.345	53,29%
2014	Kali (kunjungan)	35.774	30.637	66.411	53,87%

Sumber: Data Internal IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa prosentase akuisisi pelanggan pada tahun 2012 sebesar 53,74%, sedangkan pada tahun 2013 sebesar 53,29%. Artinya kinerja IRD RSUD Dr Soetomo dalam menarik pelanggan baru mengalami penurunan sebesar 0,45% pada tahun 2013 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Artinya tingkat akuisisi pasien pada tahun 2013 perlu ditingkatkan. Sedangkan pada tahun 2014 prosentase akuisisi pelanggan sebesar 53,87%. Artinya kinerja IRD RSUD Dr Soetomo dalam menarik pelanggan baru mengalami kenaikan sebesar 0,58%. Peningkatan jumlah pasien baru pada tahun 2014 dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adanya penambahan fasilitas dan pelayanan yang lebih baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Penurunan jumlah total kunjungan pasien di tahun 2014 juga dipengaruhi oleh adanya program bpjs.

Untuk melihat kepuasan pasien Instalasi Rawat Darurat RSUD Dr Soetomo dengan menggunakan kuesioner kepuasan pasien. Kuesioner dilakukan kurang lebih 3 hari dengan dibagikan kepada keluarga pasien yang sedang menunggu pasien dirawat. Kuesioner kepuasan pasien ini mengukur keluhan-keluhan terhadap pelayanan yang diberikan selama mendapatkan perawatan di rumah sakit. Keluhan-keluhan tersebut meliputi jasa pelayanan, fasilitas layanan, harga pelayanan, serta fasilitas teknologi dan peralatan rumah sakit. Tingkat kepuasan pasien RSUD Dr Soetomo Surabaya diberikan sebanyak 30 responden. Dalam kuesioner ini terdapat 10 pertanyaan serta 5 kategori kepuasan pasien yaitu: sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas.

Tabel 4
Rekapitulasi Kepuasan Pelayanan Pasien RSUD Dr Soetomo

No	Pernyataan	Tingkat Kepuasan				
		1	2	3	4	5
1.	Kepuasan Pelanggan					
a.	Pelayanan yang diterima	0	1	16	9	4
b.	Pelayanan medis saat pemeriksaan	0	0	12	14	4
c.	Pelayanan administrasi	0	0	17	11	2
d.	Diagnosa dokter dan solusi	0	0	7	15	8
2.	Kepuasan Fasilitas					
a.	Kamar pasien	0	2	17	10	1
b.	Fasilitas umum	1	3	17	7	2
c.	Kondisi lingkungan	0	1	12	14	3
3	Kepuasan harga					
a.	Harga yang dibayarkan	0	0	17	9	4
b.	Harga yang ditetapkan	0	1	15	12	2
4.	Kepuasan Teknologi dan Peralatan					
a.	Peralatan yang dimiliki IRD	0	1	8	11	10
	Jumlah	1	9	138	112	40
	Hasil prosentase (%)	0,4	3	46	37,3	13,3

Sumber : Data primer diolah, 2015

Rekapitulasi yang ada pada tabel, rumus menghitung presentasinya adalah jumlah setiap kategori: $(30 \times 10 = 300) \times 100\%$.

Dari perhitungan tersebut didapatkan hasilnya yaitu kepuasan pelanggan diukur kategori sangat tidak puas terdapat sebanyak (0,4%), kategori tidak puas terdapat sebanyak (3%), kategori cukup puas terdapat sebanyak (46%), kategori puas terdapat sebanyak (37,3%), dan untuk kategori sangat puas terdapat sebanyak (13,3%). Berdasarkan presentase tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan IRD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya memiliki tingkat kepuasan cukup baik.

Perspektif Bisnis Internal

Adapun hasil perhitungan untuk menilai kinerja dari perspektif bisnis internal dapat disajikan pada tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5
Tingkat Efisiensi dan Mutu Pengelolaan Rumah Sakit

Keterangan	Tahun		
	2012	2013	2014
BOR (%)			
Obsgyn	67,25%	44,92%	30,83%
Nicu	41%	64,5%	47,75%
ROI I	157,83%	159,75%	153,67%
ROI II	60,92%	58%	29,14%
ALOS (hari)			
Obsgyn	4,17	2,12	2,08
Nicu	1,92	3,58	3,5
ROI I	5,41	5	4,5
ROI II	3,42	4,25	3,72
GDR	1,44	1,69	1,94

Sumber: Data internal IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan beberapa analisa antara lain :

Tingkat toleransi atau standar BOR yang telah ditetapkan oleh Depkes RI sebesar 60%-85%, artinya jika BOR kurang dari atau dibawah 60% menunjukkan rendahnya penggunaan tingkat hunian tempat tidur rumah sakit. Jika lebih dari 85% menunjukkan bahwa tingkat penggunaan hunian tempat tidur rumah sakit cukup tinggi, hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus bagi manajemen rumah sakit agar dapat dilakukan penambahan jumlah tempat tidur. Karena jika intensitas pemakaian tempat tidur tinggi akan dapat mengurangi kenyamanan pasien dan akan berpengaruh terhadap pemulihan kesehatan pasien. Prosentase BOR pada tahun 2012 di ruang obsygn 67,25%, di ruang Nicu 41%, di ruang ROI I 157,83%, dan di ruang ROI II 60,92%, sedangkan pada tahun 2013 sebesar Obsgyn 44,92%, di ruang Nicu 64,5%, di ruang ROI I 159,75%, di ruang ROI II 58%. Sedangkan pada tahun 2014 di ruang obsgyn 30,83%, di ruang Nicu 47,75%, di ruang ROI I 153,67%, dan di ruang ROI II 29,14%. Maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2012, 2013 dan 2014 rata-rata tingkat BOR berbagai ruangan di IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya sebesar 81,75, 81,79% dan 65,35% sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI.

Perhitungan ALOS untuk mengetahui rata-rata jumlah hari pasien di rawat. Tingkat toleransi atau standar ALOS yang telah ditetapkan oleh Departemen Kesehatan RI adalah enam sampai dengan sembilan hari. Berdasarkan tabel diatas, rata-rata besarnya ALOS pada tahun 2012 adalah 3,72 hari sedangkan pada tahun 2013 rata-rata besarnya ALOS adalah 3,74 hari. Sedangkan rata-rata besarnya ALOS pada tahun 2014 sebesar 3,45 hari. Artinya pada tahun-tahun tersebut tingkat ALOS masih berada dibawah standar yang telah ditetapkan Depkes RI, dengan kata lain rata-rata pasien IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya pulang lebih cepat dari standar minimum. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain: kondisi pasien sudah membaik atau pulih dan kesulitan biaya sehingga pasien pulang paksa dll.

Tingkat toleransi atau standar GDR yang telah ditetapkan oleh Depkes RI adalah $\leq 45\%$. Prosentase GDR menunjukkan tingkat kematian pasien di rumah sakit secara keseluruhan. Jika GDR rumah sakit dari tahun ke tahun dapat menunjukkan penurunan, maka dapat dikatakan rumah sakit tersebut mengalami peningkatan kinerja dalam melakukan pelayanan terhadap pasien selama proses penyembuhan. Berdasarkan tabel diatas pada tahun 2012 menunjukkan tingkat GDR sebesar 1,44% sedangkan pada tahun 2013 menunjukkan tingkat GDR sebesar 1,69% dan pada tahun 2014 menunjukkan tingkat GDR 1,94%. Artinya pada tahun-tahun tersebut tingkat GDR IRD di RSUD Dr. Soetomo Surabaya masih dalam batas toleransi atau sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Retensi Karyawan yaitu untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Hasil perhitungan prosentase retensi karyawan dapat disajikan pada tabel 6 sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan Pada Tahun Berjalan}} \times 100 \%$$

Tabel 6
Retensi Karyawan

Tahun	Mutasi	Resign	Pensiun	Total Karyawan Keluar	Total Karyawan	Prosentase
1	2	3	4	5(2+3+4)	6	7(5/6)
2012	5	6	13	24	493	4,87%
2013	2	10	8	20	474	4,22%
2014	5	7	0	12	501	2,39%

Sumber: Data internal IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya (diolah)

Prosentase retensi karyawan menunjukkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Berdasarkan tabel diatas, pada tahun 2012 retensi karyawan sebesar 4,87% sedangkan pada tahun 2013 sebesar 4,22%. Dengan kata lain telah terjadi kenaikan sebesar 0,65% pada tahun 2013 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hal ini dapat terjadi karena karyawan di IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya terdiri dari pegawai PNS dan pegawai BLUD *non* PNS, sedangkan pada tahun 2014 retensi karyawan sebesar 2,39%. Artinya terjadi kenaikan sebesar 1,83% pada tahun 2014 jika dibandingkan tahun sebelumnya.

- b. *Employee Training* yaitu untuk kemampuan organisasi dalam melakukan kegiatan pelatihan dan pendidikan guna peningkatan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki individu karyawan. Hasil perhitungan prosentase retensi karyawan dapat disajikan pada tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7

Pelatihan	Penyelenggaraan		
	2012	2013	2014
PPGD Umum	734	491	792
BLS Awan	50	594	246
PPGD-PPDS	338	352	399
NLS	200	132	67
Code Blue	0	20	189
Jumlah	1322	1589	1504

Sumber : Data Internal IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa selama tahun 2012 pegawai IRD RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang melakukan pelatihan sebanyak 1322 peserta, sedangkan pada tahun 2013 terjadi peningkatan kegiatan pelatihan yaitu sebanyak 1589 peserta. Terjadinya peningkatan pelatihan dikarenakan pihak rumah sakit memiliki program besar-besaran untuk peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan. Kemudian pada tahun 2014 mengalami penurunan jumlah pelatihan sebanyak 1504 peserta. Penurunan jumlah pelatihan ini dikarenakan sebagian karyawan sudah pernah ikut dalam pelatihan tahun sebelumnya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan dari penelitian adalah bahwa pengukuran kinerja melalui *balanced scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran adapun sebagai berikut: (1) Berdasarkan hasil analisa perspektif keuangan yang di ukur melalui rasio pendapatan umum dan pendapatan dari jamkes terhadap pendapatan total. Hasilnya pendapatan 2013 mengalami peningkatan dikarenakan jumlah kunjungan yang meningkat dibanding tahun sebelumnya , tetapi di tahun 2014 pendapatan mengalami penurunan dikarenakan jumlah kunjungan yang menurun dibanding tahun sebelumnya dan juga dipengaruhi oleh berlakunya program bpjs di tahun tersebut. (2) Kinerja dari perspektif pelanggan IRD RSUD Dr. Soetomo Surabaya menunjukkan hasil yang baik dan tingkat kepuasan pasien menunjukkan hasil yang cukup baik. (3) Kinerja dari perspektif proses bisnis internal IRD RSUD Dr. Soetomo Surabaya menunjukkan hasil cukup baik dikarenakan pada tahun 2012-2014 nilai BOR sesuai standar yang telah di tetapkan Depkes RI. Untuk nilai ALOS pada tahun 2012-2014 masih berada dibawah standar yang telah ditetapkan Depkes RI. Untuk nilai GDR masih dalam batas toleransi atau sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (4) Sedangkan hasil analisa dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil retensi karyawan pada tahun 2012 sebesar 4,87% dan pada tahun 2013 menunjukkan hasil sebesar 4,00%, sedangkan pada tahun 2014 sebesar 2,39% .

Dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, pihak manajemen rumah sakit dapat menilai kinerja rumah sakit dari segi keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi serta mampu menterjemahkan strategi dalam jangka panjang.

Saran

Peneliti merumuskan beberapa saran yang dapat digunakan oleh pihak manajemen IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya sebagai bahan pertimbangan dalam menunjang peningkatan kinerja, adapun sebagai berikut : (1) IRD RSUD Dr Soetomo dapat menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengevaluasi penilaian kinerja rumah sakit, dan sebaiknya IRD RSUD Dr Soetomo meningkatkan fasilitas layanan serta sumber daya manusianya untuk memaksimalkan pendapatannya. (2) Sebaiknya IRD RSUD Dr Soetomo Surabaya setiap tahun dapat melakukan survey kepuasan pelanggan dengan menetapkan indikator-indikator penilaian kepuasan pelanggan dan nilai interval kepuasan pelanggan secara tepat, dan akurat yang dapat dijadikan tolak ukur dari tahun ke tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, N. 2014. Penilaian Kinerja Berdasarkan Keuangan Dan Non Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 7(3): 761-777.
- Handayani, B. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen* 2(1): 78-91.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 1996. *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review Press. Boston. Terjemahan P. R. Yosi. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balance Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Krismiaji dan Y. A. Aryani. 2011. *Akuntansi Manajemen*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Lynch, R. L. dan K. F. Cross. (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. Warren Gorham Lamont. New York.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personal Berbasis Balance Scorecard*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Dan Resiko*. Cetakan Ketiga. PT Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Robertson, G. 2002. *Review Kinerja. Lokakarya Review Kinerja*. BPKP dan Executive Education. Jakarta
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R & D)*. Alfabeta. Bandung
- Sulistiyani, A T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Supranto, J. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sumarni, M. dan J. Soeprihanto. 1998. *Pengantar Bisnis*. Liberty. Yogyakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.
- Super User. 2014. Profil RSUD Dr. Soetomo. <http://rsudrsoetomo.jatimprov.go.id/id/> diunduh tanggal 12 November 2015 Pukul 16.29 WIB. Tentang Profil RSUD Dr. Soetomo.