Journal of Muslim Community Health (JMCH) 2023. Vol. 4, No. 1. Page 18-30
https://doi.org/10.52103/jmch.v4i1.1189
OPEN ACCESS
E-ISSN 2774-4590

JOURNAL OF MUSLIM COMMUNITY HEALTH (JMCH)

Penerbit: Program Pascasarjana Kesehatan Masyarakat
Universitas Muslim Indonesia
Journal Homepage:
https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch

Original Article

Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Kota Makassar

Eka Mayasari, *Reza Aril Ahri, Arny Rizqiany Rusydi

Magister Kesehatan Masyarakat, Program Pascasarjana, Universitas Muslim Indonesia, Makassar, Indonesia

*Email corresponding author: reza.ahri@gmail.com

ABSTRAK
Latar Belakang: Bentuk organisasi pelayanan kesehatan memiliki sifat khas dasarnya selalu tetap: aksesibilitas yang lengkap dan menyeluruh, penitikberatan pada penyuluhan kesehatan dan pencegahan penyakit dan kecacatan, kerja sama lintas sektoral, keikutsertaan masyarakat, serta desentralisasi dan koordinasi dari seluruh pelayanan atau sistem kesehatan, baik milik pemerintah maupun non-pemerintah. Merujuk pada hal tersebut, peneliti kemudian menganggap perlu untuk melakukan pengukuran kinerja melalui metode *balanced scorecard* dan bagaimana kemudian strategi peningkatan kinerja yang dilakukan khususnya di RSUD Labuang Baji Kota Makassar.
Metode: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *mix method* (kuantitatif-kualitatif) yang digunakan untuk menganalisis data-data berupa angka dari kuisinoer dan laporan kinerja RSUD Labuang Baji yang nantinya akan dideskripsikan sesuai dengan metode *balanced scorecard* yang digunakan dan kemudian dikonfirmasi melalui wawancara mengenai strategi yang akan diterapkan dalam menyikapi temuan data berupa angka.
Hasil penelitian: Rata-rata kinerja RSUD Labuang Baji dengan analisis *Balanced Scorecard* memiliki persentase yang baik meskipun ada beberapa faktor yang harus diperbaiki seperti tingkat efisiensi keuangan, inovasi yang harus terus dikembangkan produktivitas pegawai yang harus kembali ditiingkatkan. Adapun strategi peningkatan kinerja RSUD Labuang Baji disusun berdasarkan sistem manajemen kinerja, meliputi perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoring, dan evaluasi kinerja. Selain itu, strategi kinerja juga tetap mengacu pada rencana strategi rumah sakit dan Standar Pelayanan Minimal yang telah ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
Kesimpulan: Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi terkait kinerja dan strategi RSUD Labuang Baji dengan menggunakan metode balanced scorecard. Hasil analisis kinerja yang ada diharapkan menjadi referensi evaluasi manajemen RSUD Labuang Baji dan dapat ditindak lanjuti dengan aksi dan strategi nyata. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi pembelajaran dan pengembangan mengenai penelitian kinerja strategi BLU (terkhusus Rumah Sakit) yang ada di Kota Makassar secara khusus dan Sulawesi Selatan secara umum.

Kata kunci: *Balanced Scorecard; Kinerja; Rumah Sakit*

ABSTRACT
Background: The organizational form of health services has a distinctive nature that remains essentially fixed: complete and comprehensive accessibility, focusing on health counseling and prevention of diseases and disabilities, cross-sectoral cooperation, community participation, and decentralization and coordination of all health services or systems, both government-owned and non-governmental. Referring to this, the researcher then considered it necessary to measure performance through the balanced scorecard method and how then the performance improvement strategy was carried out, especially at the Labuang Baji Regional Hospital, Makassar City.
Methods: This research uses a type of mixed method (quantitative-qualitative) research which is used to analyze data in the form of figures from quizzes and performance reports of Labuang Baji Hospital which will later be described according to the balanced scorecard method used and then confirmed through interviews about the strategies that will be applied in responding to data findings in the form of numbers.
Results: The results showed that the average performance of Labuang Baji Hospital with a Balanced Scorecard analysis has a good percentage even though there are several factors that must be improved such as the level of

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

financial efficiency, innovations that must continue to be developed employee productivity that must be improved again. The performance improvement strategy of Labuang Baji Hospital is prepared based on a performance management system, including performance planning, implementation, feedback/monitoring, and performance evaluation. In addition, the performance strategy also continues to refer to the hospital strategy plan and Minimum Service Standards that have been set by the Ministry of Health of the Republic of Indonesia.
Conclusions: This research is expected to be able to provide information related to the performance and strategy of Labuang Baji Regional Hospital using the balanced scorecard method. The results of the existing performance analysis are expected to be a reference for the evaluation of the management of Labuang Baji Regional Hospital and can be followed up with real actions and strategies. This research is also expected to be a reference for learning and development regarding research on the performance of BLU strategies (especially hospitals) in Makassar City in particular and South Sulawesi in general.

Keywords: *Balanced Scorecard; Performance; Hospital*

LATAR BELAKANG

Pelayanan publik oleh pemerintah (birokrasi) adalah salah satu bentuk perwujudan dari fungsi aparatur Negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi Negara. Pelayanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat haruslah tanpa memandang status, pangkat, golongan dari masyarakat, dan semua warga masyarakat mempunyai hak yang sama terhadap pelayanan tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan demikian, untuk mengatur tentang pelaksanaan pelayanan publik tersebut, pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Pelayanan publik (*public service*) adalah suatu pelayanan atau pemberian terhadap masyarakat yang berupa penggunaan fasilitas-fasilitas umum, baik jasa maupun non jasa yang dilakukan oleh organisasi publik. Dalam hal ini adalah suatu pemerintahan. Dalam pemerintahan pihak yang memberikan pelayanan adalah aparatur pemerintah beserta segenap kelengkapan kelembagaannya.

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu bagian dari pelayanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat, yang mencakup pada penyediaan sarana dan prasarana kesehatan, dan akses yang mempermudah bagi masyarakat untuk memperoleh pelayanan kesehatan tersebut. Hal ini dituangkan dalam Undang-Undang Nomor 36 Tentang Kesehatan. Dalam hal ini, pemerintah berkewajiban dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh perbekalan kesehatan yang diperlukan dalam upaya penyelenggaraan kesehatan, yang mencakup tenaga ahli di bidang kesehatan, fasilitas, termasuk teknologi yang mendukung, serta obat-obatan bagi pelayanan kesehatan. Untuk penyelenggaran pelayanan kesehatan menurut Soekidjo Notoatmodjojo, dilakukan oleh pihak pemerintah dan swasta yang merupakan pihak yang sekaligus menyediakan fasilitas kesehatan mencakup Rumah Sakit, Puskesmas, Poliklinik, Rumah Bersalin dan lain sebagainya (Notoatmodjojo, 2003:25).

Fungsi utama pemerintah daerah adalah penyediaan pelayanan publik bagi masyarakat daerah bersangkutan. Oleh sebab itu optimalisasi pelayanan publik yang efisien dan efektif menjadi perhatian utama pemerintah daerah agar dapat menyajikan pelayanan publik yang prima bagi masyarakat. Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan salah satu cara yang ditempuh untuk mendorong pemerintah daerah melakukan pelayanan publik yang tepat bagi masyarakat, dan sekaligus mendorong masyarakat untuk melakukan kontrol terhadap kinerja pemerintah di bidang pelayanan publik.

Mengingat Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan bersifat dinamis, maka jenis pelayanan beserta indikator kinerjanya perlu terus dikembangkan melalui konsensus nasional. Bentuk organisasi pelayanan kesehatan di tingkat daerah berdasarkan kesehatan primer tentu saja berbeda di tiap-tiap negara, tetapi sifat khas dasarnya selalu tetap: aksesibilitas yang lengkap dan menyeluruh, penitikberatan pada penyuluhan kesehatan dan pencegahan penyakit dan kecacatan, kerja sama lintas

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

sektoral, keikutsertaan masyarakat, serta desentralisasi dan koordinasi dari seluruh pelayanan atau sistem kesehatan, baik milik pemerintah maupun non-pemerintah.

Salah satu daerah dengan Indeks Pelayanan Kesehatan terbaik di Indonesia adalah Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan profil kesehatan 2020, Provinsi Sulawesi Selatan memiliki fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama dan tingkat lanjut. Pada tingkat pertama terdapat 453 Puskesmas rawat inap, 192 Puskesmas non-rawat inap, 67 klinik utama, dan 222 klinik pertama. Keterjangkauan penduduk terhadap Puskesmas adalah rasio penduduk yakni per 1000 penduduk sebesar 5.26% dengan kabupaten tertinggi yakni Kabupaten Toraja Utara, Kabupaten Selayar, dan Kabupaten Tana Toraja serta kabupaten terendah yaitu Kota Makassar, Kabupaten Gowa, dan Kabupaten Maros. Selanjutnya untuk pelayanan kesehatan tingkat lanjut, Sulawesi Selatan memiliki 100 rumah sakit dengan 13.162 tempat tidur yang terdistribusi di 70 Rumah Sakit Umum dan 30 Rumah Sakit Khusus.

Salah satu objek pelayanan kesehatan di Sulawesi Selatan yang kemudian menarik diteliti kemudian adalah RSUD Labuang Baji. RSUD Labuang Baji merupakan salah satu rumah sakit pemerintah daerah tertua di Sulawesi Selatan yang diresmikan pada 12 Juli 1938. RSUD Labuang Baji merupakan rumah sakit bertipe B dengan komitmen memiliki layanan unggulan dalam pelayanan kesehatan terbaik kepada masyarakat Sulawesi Selatan, Indonesia bagian timur, dan Indonesia secara luas. Demi mewujudksn komitmen tersebut, RSUD Labuang Baji harus memaksimalkan kinerjanya melalui Sumber Daya Manusia yang mereka miliki. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh RSUD Labuang Baji terdiri atas 495 orang yang terdiri dari tenaga keperawatan, kefarmasian, kesehatan lingkungan, keterapian fisik, teknik biomedika, kebidanan, kesehatan masyarakat, gizi, keteknisan medis, manajemen, dan struktural.

Dengan jumlah SDM atau tenaga kesehatan yang besar tersebut, RSUD Labuang Baji kemudian memiliki berbagai macam layanan kesehatan mulai dari Instalasi Rawat Darurat, Layanan Spesialis, dan Rawat Inap. Selain itu, RSUD Labuang Baji juga memiliki layanan perawatan khsusus seperti perawatan COVID-19, perawatan ICU, Bedah Sentral, perawatan ICCU, perawatan anak, pelayanan nifas/ginekologi, perawatan bayi baru lahir, perawatan bayi NICU, dan hemodialisa. Berbagai pelayanan kesehatan yang ada tersebut tentinya telah memberikan banyak manfaat bagi masyarakat dan berimbas kepada kinerja RSUD Labuang Baji itu sendiri. Salah satu dampak positif yang diberikan adalah kini RSUD Labuang Baji kini menjadi rujukan TBC se-Indonesia Timur. Ini membuktikan bahwa RSUD Labuang Baji telah secara maksimal meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

Terkait dengan kinerja RSUD Labuang Baji sendiri Rusydi & Hamzah (2022), telah melakukan penelitian terhadap kinerja RSUD Labuang Baji untuk tahun 2018 dan 2019 di mana mereka berfokus pada empat aspek utama yakni BOR, LOS, TOI, dan BTO. Hasil penelitian tersebut kemudian peneliti rangkum dalam tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1. Penilaian Kinerja RSUD Labuang Baji Tahun 2018 dan 2019

No.	Penilaian	2018	2019	Keterangan
1	BOR (%)	43.6	27.13	Down
2	LOS (Hari)	3.66	4.85	Up
3	TOI (Hari)	5.56	12.11	Up
4	BTO (Kali)	36.97	21.97	Down

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1 diketahui bahwa terjadi penurunan dan peningkatan pada beberapa aspek. Dari data BOR (*Bed Occupancy Rate*) atau persentase rata-rata pemakaian tempat tidur pada satuan waktu terjadi penurunan dari 43.6% menjadi 27.13%. Penurunan ini mengartikan bahwa BTO RSUD Labuang Baji belum ideal karena standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan RI adalah 60-85%. Dari segi LOS (*Length of Stay*) atau lamanya pasien rawat

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

inap di rumah sakit terjadi peningkatan dari 3.66 menjadi 4.85. Kenaikan ini belum bisa dikategorikan ideal mengingat standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan RI adalah 6-9 hari. Selanjutnya terkait dengan TOI (*Turn Over Interval*) atau rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati atau dari telah diisi ke saat isi berikutnya terjadi peningkatan dari 5.56 ke 12.11 hari. Angka ini belum menunjukkan kategori ideal mengingat rata-rata yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehata RI adalah 1-3 hari. Terakhir dari segi BTO (*Bed Turn Over*) terjadi penurunan dari 36.97 menjadi 21.97. Angka ini juga belum mencapai kategori ideal karena standar yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan RI adalah 40-50 kali dalam setahun.

Kinerja yang diraih RSUD Labuang Baji tersebut juga bukannya tanpa alasan. Sebagaimana dikutip dari Laporan Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) RSUD Labuang Baji, capaian kinerja utama maupun tambahan semuanya mencapai nilai 100% atau dikategorikan "baik". Penilaian ini didasarkan pada standar dan metode yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Adapun rekapan evaluasi atau penilaian tersebut disajikan dalam tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 2. Data Capaian Kinerja Pegawai RSUD Labuang Baji Tahun 2021

No.	Kategori Kinerja	Sub-Kategori	Jan-Jun (%)	Jul-Des (%)
1	Kinerja Utama	Terlaksananya kegiatan pemeriksaan laboratorium	100	101
2	Kinerja Utama	Terlaksananya kegiatan validasi hasil pemeriksaan laboratorium	97	98
3	Kinerja Utama	Terlaksananya fungsi peralatan laboratorium dan medis	100	101
4	Kinerja Utama	Terlaksananya pencatatan hasil pemeriksaan medis	100	101
5	Kinerja Utama	Terlaksananya kegiatan validasi hasil pemeriksaan medis	102	102
6	Kinerja Utama	Terlaksananya tindakan medis terhadap hasil pemeriksaan medis	100	100
7	Kinerja Tambahan	Keikutsertaan dalam Bimtek, Pelatihan, Diklat, dll.	109	109
		Total Nilai SKP	101.9	102.3

Sumber: Penilaian Sasaran Kinerja Pegawai RSUD Labuang Baji (2021)

Berdasarkan table 2 diketahui bahwa terjadi peningkatan kinerja sebesar 0.4% dari semester pertama 2021 (Januari-Juni) ke semester kedua (Juli-Desember). Meskipun terjadi peningkatan, namun nilainya tidak signifikan. Namun hal ini harus tetap disyukuri karena dengan demikian dapat dipahami bahwa RSUD Labuang Baji terus berbenah perihal kinerjanya. Selain penilaian kinerja utama dan kinerja tambahan, RSUD Labuang Baji juga menilai kinerja pejabat fungsional dari aspek perilakunya. Penilaian tersebut berfokus kepada empat aspek utama yakni orientasi pelayanan, inisiatif kerja, komitmen, dan kerja sama. Hasil penilaian yang dilakukan oleh pihak RSUD Labuang Baji menunjukkan skor 101 untuk orientasi pelayanan, komitmen, dan kerja sama serta skor 98 untuk inisiatif kerja. Bila dirata-ratakan nilai perilaku kinerja tersebut mendapatkan skor 100.25 yang artinya kinerja pejabat fungsional RSUD Labuang Baji berada dalam kondisi yang baik.

Penilaian Kinerja Utama dan Kinerja Tambahan serta Aspek Perilaku tersebut kemudian dikalkulasikan bersama untuk mendapatkan nilai predikat kinerja pegawai secara keseluruhan sesuai dengan format yang telah ditentukan oleh pemerintah. Adapun hasil penilaian predikat kinerja

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

pegawai RSUD Labuang Baji selama tahun 2021 memperoleh skor 100.84 dengan predikat baik. Berdasarkan data yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa kinerja RSUD Labuang Baji senantiasa dipenuhi secara maksimal sesuai dengan standar dan metode yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Namun, peneliti melihat bahwa dalam pengukuran kinerja yang dilakukan oleh RSUD Labuang Baji terdapat beberapa yang tidak dinilai, entah itu dianggap kurang memiliki urgensi ataukah memang tidak ditetapkan dalam pedoman yang dikeluarkan oleh pemerintah. Pada dasarnya, kinerja rumah sakit yang maksimal tentunya harus terus diukur secara berkala dengan komparasi tertentu. Pengukuran kinerja dengan metode lain secara komparatif dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam organisasi tersebut, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Salah satu metode pengukuran kinerja yang mengaitkan strategi didalam penerapannya adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC).

Penelitian ini merujuk kepada beberapa penelitian seperti penelitian Antari & Sudana (2016), yang menyimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja keuangan dapat tercapai dengan baik sedangkan strategi peningkatan mutu pelayanan belum mencapai hasil yang diinginkan karena kualitas pelayanan yang kurang baik. RSU Tabanan sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan employee empowerment dan kepuasan karyawan sehingga kualitas pelayanan menjadi lebih baik. Penelitian Ismail (2016), yang meneliti RSUD Kota Bau-Bau bahwa Penyusunan strategi peningkatan kinerja RSUD Kota Baubau disusun berdasarkan sistem manajemen kinerja, meliputi perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoringdan evaluasi kinerja. Selain itu, strategi kinerja juga tetap mengacu pada rencana strategi rumah sakit. Namun demikian, strategi yang disusun RSUD Kota Baubau tidak dijabarkan dengan lebih spesifik sehingga menghambat pencapaian kerja yang diinginkan.

Terkait dengan strategi peningkatan kinerja yang digunakan penelitian merujuk kepada dua penelitian. Penelitian Muda (2017), menunjukkan kenyataan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Datu Beru Takengon menciptakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan antara lain meningkatkan fasilitas yang menunjang proses pelayanan kesehatan baik itu fasilitas fisik maupun peningkatan kompetensi dari petugas pelayanan kesehatan. Selanjutnya, penelitian Nasution (2018), menemukan bahwa strategi SO (*Strength Opportunity*) yakni adanya dorongan dari pemerintah dalam melengkapi fasilitas-fasilitas medis yang belum pernah ada dalam menangani masalah pasien. Strategi WO (*Weakness Opportunity*) yakni bantuan dari pemerintah dan manajer puncak sangat membantu membuat team khusus dalam menangani masalah kebersihan yang ada. Strategi ST (*Strength Treats*) Rumah Sakit negeri masih diminati masyarakat Tapanuli Bagian Selatan. Adapun strategi WT (*Weakness Treats*) adalah melakukan peningkatan pelayanan yang memuaskan pasien dan keluarga.
Berdasarkan latar belakang dan rujukan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti kemudian tertarik untuk melakukan penelitian denhgan tujuan menganalisis dan mengeskloprasi peningkatan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Labuang Baji Kota Makassar.

METODE

Jenis Penelitian, Waktu dan Lokasi

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *mix method* (kuantitatif-kualitatif) yang digunakan untuk menganalisis data-data berupa angka dari laporan kinerja RSUD Labuang Baji yang nantinya akan dideskripsikan sesuai dengan standar yang ada dan kemudian dikonfirmasi melalui wawancara mengenai strategi yang akan diterapkan dalam menyikapi temuan data berupa angka.

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

Penelitian ini dilakukan pada bulan April-Mei 2022 yang berlokasi di RSUD Labuang Baji Kota Makassar. Lokasi ini dipilih karena adanya dukungan terhadap aksesibilitas data yang dibutuhkan untuk melakukan analisis kinerja sesuai dengan metode *Balanced Scorecard*.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data objek dan subjek. Sugiyono (2016), menjelaskan bahwa data objek yakni data yang sifatnya telah diolah sebelumnya oleh pihak yang diteliti atau pihak-pihak lainnya. Sedangkan data subjek merupakan data asli yang diperoleh sebelum data tersebut diolah oleh pihak lain (Indriantoro and Supomo 2016).

Subjek Penelitian

Pada penelitian ini penentuan sumber data/ informan menggunakan teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Setiawan and Prasetyo 2015). Informan dalam penelitian ini adalah informan yang bisa menambah informasi kepada peneliti yaitu pasien dan pegawai RSUD Labuang Baji terkhusus pegawai bagian Sumber Daya Manusia Rumah Sakit. Informan penelitian pada penelitian ini dapat berkembang sesuai di lapangan, agar tujuan/kerangka penelitian terjawab perlu mendapatkan sumber informasi dari semua informan yang diperlukan.

Alat dan Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode dokumentasi dan wawancara. Pada metode dokumentasi yaitu dengan melakukan perekapan data-data yang dibutuhkan berupa angka-angka yang kemudian akan dianalisis setelah data yang dibutuhkan lengkap. Sedangkan pada metode wawancara digunakan peneliti jika ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Sugiyono 2016). Pengumpulan data dengan metode dokumentasi dilakukan dengan meminta data kinerja, data karyawan, data keuangan, dan data pasien kepada pihak manajemen RSUD Labuang Baji selama tahun 2021. Sedangkan metode wawancara yang digunakan adala wawancara mendalam (*Indepth Interview*) untuk mengkonfirmasi hasil dari analisis *balanced scorecard* terhadap data-data yang telah diperoleh dan dianalisis. Wawancara mendalam yaitu mengumpulkan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh peneliti kepada informan.

Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan (*work sampling*), wawancara mendalam dan telaah dokumen, sehingga dapat dipahami dengan mudah dan dapat memberikan informasi kepada orang lain. langkah-langkah dalam analisis data adalah reduksi data atau, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Serta, metode *Balanced Scorecard*. Data dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan program microsoft exel dan diinterpretasikan dengan pejelasan atau makna bedasarkan pengategorian beban kerja.

HASIL

Kinerja RSUD Labuang Baji selama tahun 2021 berdasarkan Metode Balanced Scorecard

Berdasarkan hasil pengamatan menunjukkan bahwa persentase retensi pasien pada tahun 2021 adalah sebesar 49,9%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 53,0%. Persentase akuisisi pasien pada tahun 2021 adalah sebesar 50,1%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 47,0%. Kepuasan pasien menunjukkan bahwa dari 30 pasien didapatkan 17 pasien (56,7%) yang puas terhadap pelayanan dan 13 pasien (43,3%) yang kurang puas terhadap pelayanan. Persentase

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

efektivitas keuangan pada tahun 2021 adalah sebesar 96,7%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 18,1%. Persentase efisiensi keuangan pada tahun 2021 adalah sebesar 96,2%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 17,5%. Rasio kunjungan rawat jalan pada tahun 2021 adalah sebesar 106,2, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 106,7. Persentase inovasi layanan pada tahun 2021 adalah sebesar 7,7%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 7,1%. Tingkat kualitas karyawan menunjukkan bahwa dari 30 pegawai didapatkan 16 pegawai (53,3%) yang mengatakan tingkat kualitas berdasarkan proses bisnis internal baik dan 14 pegawai (46,7%) yang mengatakan tingkat kualitas berdasarkan proses bisnis internal kurang. Persentase retensi karyawan pada tahun 2021 adalah sebesar 3,4%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 2,2%. Persentase produktivitas karyawan pada tahun 2021 adalah sebesar 83,2%, sedangkan pada bulan Januari-Juni 2022 sebanyak 82,5%. Tingkat kualitas karyawan menunjukkan bahwa dari 30 pegawai didapatkan 18 pegawai (60,0%) yang mengatakan tingkat kualitas berdasarkan pertumbuhan dan pembelajaran baik dan 12 pegawai (40,0%) yang mengatakan tingkat kualitas berdasarkan pertumbuhan dan pembelajaran kurang.

Strategi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Manajemennya

Hasil wawancara menguraikan berbagai eksplorasi kinerja dan strategi yang dilakukan RSUD Labuang Baji dalam rangka meningkatkan kinerja manajemennya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Risvi selaku Staf Bagian SDM RSUD Labuang Baji diperoleh strategi dalam meningkatkan kinerja berdasarkan perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Strategi tersebut dalam penelitian dieksplorasi sebagai berikut:

Strategi terkait perspektif pasien

Pada saat melakukan survei, peneliti melakukan wawancara mengenai strategi terkait perspektif pasien. Berikut hasil wawancara:

"...Kita di sini senantiasa melakukan evaluasi dan berusaha meningkatkan kinerja pelayanan khususnya kepada pasien dengan melibatkan seluruh bidang baik itu dari tenaga kesehatan, tenaga administrasi dan lain-lain agar pasien tetap nyaman dan terlayani dengan baik. Salah satu contohnya adalah dengan melihat implementasi program kesehatan yang ada di RSUD Labuang Baji ini..."

Dari uraian wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa evaluasi dan peningkatan kinerja sangat dibutuhkan oleh BLU seperti RSUD Labuang Baji terkhusus kepada pasien demi terwujudnya lima indikator penting pelayanan yakni *tangible* (bukti fisik), *responsiveness* (daya tanggap), *reliability* (kehandalan), *assurance* (jaminan), dan *emphaty* (empati) dalam pelayanan yang diberikan RSUD Labuang Baji kepada para pasiennya.

Strategi terkait keuangan

Pada saat melakukan survei, peneliti melakukan wawancara mengenai strategi terkait keuangan. Berikut hasil wawancara:

"...Kami di sini selalu berupaya untuk terus bertumbuh dan berkembang melalui strategi peningkatan kinerja yang disusun dengan berdasarkan kepada perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan juga evaluasi. Hasil evaluasi yang ada kemudian kita jadikan acukan untuk melihat strategi apa yang cocok, atau apa yang kurang dari strategi yang lalu guna meningkatkan kinerja ditahun yang akan datang. Seperti itu. Termasuk juga mengenai pengelolaan anggaran yang kita digunakan di sini..."

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

Dari uraian wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pihak RSUD Labuang Baji senantiasa melakukan evaluasi terhadap segala aspek kinerjanya tidak terkecuali dengan aspek keuangan itu sendiri. Aspek keuangan ini menjadi sangat penting untuk terus diperhatikan mengingat segala bentuk program dan operasionalisasi membutuhkan anggaran yang jumlahnya tidak sedikit sehingga harus dikelola secara efektif dan seefisien mungkin demi terwujudnya tata kelola keuangan rumah sakit yang baik.

Strategi terkait proses bisnis internal

Pada saat melakukan survei, peneliti melakukan wawancara mengenai strategi terkait proses bisnis internal. Berikut hasil wawancara:

"…Terkhusus untuk internal kita sendiri, kita di sini terus melakukan evaluasi dan penambahan program, hal-hal, atau ide baru yang kiranya bisa membuat kami lebih aware terhadap kebutuhan pasien dan kebutuhan pekerjaan kita di sini…"

Dari uraian wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi sangat penting terkait bagaimana mereka menyediakan program yang memiliki *effort* yang baik bagi mereka, bagaimana mereka dapat melayani pasien dengan cepat dan tepat, dan hal-hal lain yang dapat memfasilitasi mereka untuk lebih baik lagi dalam bekerja, seperti menghadirkan sarana dan prasarana yang canggih, proses pelayanan yang tidak berbelit-belit, terkomputerisasi dan tersistematis, serta pelayanan medis maupun administrasi yang berkualitas sesuain dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM).

Strategi terkait pertumbuhan dan pembelajaran

Pada saat melakukan survei, peneliti melakukan wawancara mengenai strategi terkait pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut hasil wawancara:

"…Kami di sini selalu berupaya untuk terus bertumbuh dan berkembang melalui strategi peningkatan kinerja yang disusun dengan berdasarkan kepada perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan juga evaluasi. Hasil evaluasi yang ada kemudian kita jadikan acukan untuk melihat strategi apa yang cocok, atau apa yang kurang dari strategi yang lalu guna meningkatkan kinerja ditahun yang akan datang. Seperti itu…"

Dari uraian wawancara diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa RSUD Labuang Baji melaksanakan strateginya terkait dengan menumbuhkan dan mengembangkan apa yang telah mereka punya, khususnya terkait kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusianya. Dalam hal ini, pihal RSUD Labuang Baji sesuai dengan kuisioner yang dibagikan mempertegas bahwa kenyamanan dan keamanan Sumber Daya Manusia merupakan hal yang harus terus diupayakan agar kinerjanya tetap stabil dan terus meningkat demi menghadirkan pelayanan prima kepada pasien dan juga *stakeholder* lainnya.

DISKUSI

Kinerja RSUD Labuang Baji berdasarkan Metode Balanced Scorecard

Berdasarkan penelitian dilakukan di RSUD Labuang Baji menunjukkan bahwa sebagian besar pasien mengatakan puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit, ditandai dengan meningkat persentase retensi pasien setidaknya hingga bulan Juni 2022 menjadi 53,0% dibandingkan tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa pasien lama masih memiliki kepercayaan yang baik terhadap kinerja dari RSUD Labuang Baji sehingga mereka masih memilih untuk kembali berobat atau

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

https://doi.org/10.52103/jmch.v4i1.1189
E-ISSN 2774-4590

berkonsultasi seputar kesehatannya di rumah sakit tersebut. Hal ini juga menggambarkan loyalitas yang dimiliki oleh pasien lama yang pernah berobat di RSUD Labuang Baji.

Hasil penelitian ini sejalan dengah penelitian yang telah dilakukan oleh Prayudi & Tanjung (2018), yang mengemukakan bahwa nilai kepuasan pelanggan sudah masuk ke dalam kategori baik karena masing-masing indikator selalu mengalami peningkatan tiap tahun. Sari (2021), juga menjelaskan bahwa kepuasaan pasien memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pasien. Artinya semakin tinggi kepuasan pasien, maka semakin tinggi loyalitas pasien dan sebaliknya.

Menurut Mahmudi (2005), dalam perspektif pelanggan, organisasi sektor publik berfokus untuk memenuhi kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan organisasi sektor publik harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kemudian membuat ukuran-ukuran kepuasan tersebut. Pengukuran kepuasan pelanggan menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh setiap organisasi.

Berdasarkan penelitian dilakukan di RSUD Labuang Baji menunjukkan bahwa masih harus terus diupayakan untuk meningkat karena angka persentase perspektif keuangan belum mencapai 50% dari tahun sebelumnya meskipun sudah berjalan selama satu semester anggaran. Ini harus diperhatikan dengan detail mengingat lambatnya perputaran realisasi anggaran yang terjadi yang bisa saja menjadi indikasi bahwa beberapa program yang telah disusun tidak berjalan sebagaimana mestinya. Namun, perbaikan dari sisi ini kemudian terjadi pada tahun 2022 di mana hingga Juni 2022 anggaran yang digunakan baru sebesar 17,5%, yang berarti 82,5% efisiensi telah mampu diraih setidaknya hingga pertengahan tahun 2022. Tentu ini menjadi angin segar dalam pengelolaan anggaran belanja RSUD Labuang Baji dan diharapkan dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan dari waktu ke waktu.

Hasil penelitian ini sejalan dengah penelitian yang telah dilakukan oleh Parmita (2015), mengemukakan bahwa perspektif keuangan dalam hal ini memperoleh kategori cukup dari masing-masing rasio yang ada dimana rasio ini yang memiliki nilai terendah yaitu *total asset turnover* yang memperoleh nilai 40%. Riwu et al., (2021), mengemukakan bahwa penilaian kinerja menggunakan pendekatan BSC dilihat dari perspektif keuangan baik karena rumah sakit telah memberikan pelayanan yang baik dan kinerja departemennya telah menghasilkan *outcome* yang diharapkan dan diwujudkan oleh rumah sakit.

Pelaksanaan biaya di rumah sakit perlu melalui empat tahapan yaitu kesadaran biaya, pemantauan biaya, manajemen biaya, dan hadiah biaya. Hal tersebut biasanya dilakukan rumah sakit yang sedang berusaha meningkatkan jumlah pasien melalui upaya pemasaran yang sedang dilakukan dapat secara simultan mengadakan penghematan sehingga akan memperoleh nilai tambah yang lebih besar untuk lebih memacu pengembangan rumah sakit. Menurut Mahmudi (2005), tujuan perspektif keuangan terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan.

Berdasarkan penelitian dilakukan di RSUD Labuang Baji menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mengatakan tingkat kualitas berdasarkan proses bisnis internal baik, ditandai dengan meningkat rasio kunjungan rawat jalan di RSUD Labuang Baji dari pada tahun 2021 hingga bulan Juni 2022. Namun terjadi penurunan inovasi karena terdapat penambahan total pelayanan kesehatan yang diberikan tetapi tidak diberengi dengan peningkatan inovasi pelayanan kesehatan yang diberikan. Meskipun terjadi penurunan persentase dari tahun sebelumnya, tetapi konsistensi inovasi yang dilakukan menjadi kunci pelayanan yang diberikan oleh RSUD Labuang Baji.

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

Hasil penelitian ini sejalan dengah penelitian yang telah dilakukan oleh Parmita (2015), mengemukakan bahwa perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena pelaksanaan pelayanan di rumah sakit ditunjang dengan peralatan, sarana dan prasarana serta proses pelayanan pada Rumah Sakit yang baik. Prayudi & Tanjung (2018), mengemukakan bahwa penilaian kinerja menggunakan pendekatan BSC dilihat dari perspektif bisnis internal baik. Meskipun inovasi produk sudah baik, manajemen harus tetap memperhatikan inovasi produknya sesuai dengan kebutuhan konsumen agar konsumen juga tetap setia terhadap perusahaan.

Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasikan proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan dan finansial. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional berfokus pada pendekatan proses bisnis pada saat ini, sedangkan pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Indikator pengukuran yang digunakan yakni sarana dan prasarana, proses, serta kualitas (Rondos 2016).

Berdasarkan penelitian dilakukan di RSUD Labuang Baji menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mengatakan tingkat kualitas berdasarkan pertumbuhan dan pembelajaran baik, ditandai dengan Terjadi penurunan jumlah dan persentase jumlah pegawai yang keluar. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang bekerja di RSUD Labuang Baji masih loyal, atau bisa dikatakan belum terjadi mutasi yang dilakukan oleh pihak manajemen RSUD Labuang Baji secara signifikan. Namun terjadi produktivitas pegawai dari tahun sebelumnya sehingga perlu adanya peningkatan produktivitas agar mampu menyentuh angka 90% bahkan 100% demi memberikan pelayanan yang maksimal kepada pasien.

Hasil penelitian ini sejalan dengah penelitian yang telah dilakukan oleh Sulawati (2022), dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit dianggap cukup. Hal ini dikarenakan rumah sakit belum sepenuhnya mengikutsertakan karyawan seluruhnya dalam berbagai pelatihan, tetapi pihak rumah sakit akan berusaha untuk mengatur secara bergilir agar karyawan-karyawan yang belum pernah mendapatkan pelatihan agar bisa ikut serta. Respati & Tricahyono (2020) mengemukakan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 65,5% sudah tergolong cukup baik walaupun masih belum mencapai target 100,0%. Perlu adanya peningkatan kepuasan karyawan serta loyalitas terhadap Rumah Sakit yaitu dengan memberikan bonus dan insentif, gaji yang diterima karyawan, dan memberikan pelatihan kepada karyawan.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan yang baik dapat meningkatan tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya kekayaan perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan sinergi dari penggabungan berbagai sumber daya (Kaplan and Norton 2001). Selain itu menurut Gasperz (2011) tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendalian untuk mencapai keunggulan *outcome* dalam ketiga perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal. Karyawan akan memberikan komitmennnya bila ia merasakan ikatan emosional dengan suatu perusahaan. Adapun indikator pengukuran yang digunakan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini yakni kemampuan dan motivasi (Rondos 2016).

Strategi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja

Berdarakan hasil wawancara dapatkan bahwa strategi dalam rangka meningkatkan kinerja yaitu evaluasi dan berusaha peningkatan kinerja yang disusun dengan berdasarkan kepada perencanaan,

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

pelaksanaan, monitoring dan juga evaluasi. Hasil evaluasi yang ada kemudian kita jadikan acukan untuk melihat strategi apa yang cocok, atau apa yang kurang dari strategi yang lalu guna meningkatkan kinerja ditahun yang akan datang.

Senada dengan penelitian Ismail (2016), yang meneliti RSUD Kota Bau-Bau bahwa penyusunan strategi peningkatan kinerja RSUD Kota Baubau disusun berdasarkan sistem manajemen kinerja, meliputi perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoring, dan evaluasi kinerja. Selain itu, strategi kinerja juga tetap mengacu pada rencana strategi rumah sakit. Hasil penelitian yang sama juga ditemukan dalam penelitian Muda (2017), yang menunjukkan kenyataan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Datu Beru Takengon menciptakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan antara lain meningkatkan fasilitas yang menunjang proses pelayanan kesehatan baik itu fasilitas fisik maupun peningkatan kompetensi dari petugas pelayanan kesehatan.

Penerapan *Balanced Scorecard* di bidang kesehatan penting dilakukan. Ini berguna dalam perencanaan penganggaran dan melaksanakan evaluasi dalam pelayanan kesehatan. Ini juga berguna untuk meningkatkan kinerja Pada Rumah Sakit (Kurniati 2021). Rumah Sakit harus mempunyai rencana strategis bisnis yang baik agar tujuan efisiensi, kemandirian dan pengembangan dalam organisasi dapat tercapai. Otonomi yang diberikan pada rumah sakit memberikan kesempatan untuk menyusun rencana bisnis yang visibel dalam bentuk rencana bisnis strategis. Perencanaan strategis membuat organisasi lebih proaktif dalam menentukan masa depan organisasi. Rencana strategis membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional. Selain untuk tujuan efisiensi, kemandirian dan pengembangan, dengan perencanaan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja Rumah Sakit secara keseluruhan (Lasyera, Yeni, and Busuddin 2018).

Pada hakekatnya rumah sakit berfungsi sebagai tempat penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan. Fungsi dimaksud memiliki makna tanggung jawab yang seyogyanya merupakan tanggung jawab pemerintah dalam meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat yang mengacu pada Permenkes RI No 129/ Menkes/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit (Soeharso, 2021:1). Oleh karena itu, RSUD Labuang Baji kemudian berkomitmen memiliki layanan unggulan dalam pelayanan kesehatan terbaik kepada masyarakat Sulawesi Selatan, Indonesia bagian timur, dan Indonesia secara luas. Demi mewujudkan komitmen tersebut, RSUD Labuang Baji harus memaksimalkan kinerjanya melalui Sumber Daya Manusia yang mereka miliki. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh RSUD Labuang Baji terdiri atas 495 orang yang terdiri dari tenaga keperawatan, kefarmasian, kesehatan lingkungan, keterapian fisik, teknik biomedika, kebidanan, kesehatan masyarakat, gizi, keteknisan medis, manajemen, dan struktural.

Dengan jumlah SDM atau tenaga kesehatan yang besar tersebut, RSUD Labuang Baji kemudian memiliki berbagai macam layanan kesehatan mulai dari Instalasi Rawat Darurat, Layanan Spesialis, dan Rawat Inap. Selain itu, RSUD Labuang Baji juga memiliki layanan perawatan khsusus seperti perawatan COVID-19, perawatan ICU, Bedah Sentral, perawatan ICCU, perawatan anak, pelayanan nifas/ginekologi, perawatan bayi baru lahir, perawatan bayi NICU, dan hemodialisa. Berbagai pelayanan kesehatan yang ada tersebut tentinya telah memberikan banyak manfaat bagi masyarakat dan berimbas kepada kinerja RSUD Labuang Baji itu sendiri. Salah satu dampak positif yang diberikan adalah kini RSUD Labuang Baji kini menjadi rujukan TBC se-Indonesia Timur. Ini membuktikan bahwa RSUD Labuang Baji telah secara maksimal meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan.

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1). Rata-rata kinerja RSUD Labuang Baji dengan analisis *Balanced Scorecard* memiliki persentase yang baik meskipun ada beberapa faktor yang harus diperbaiki seperti tingkat efisiensi keuangan, inovasi yang harus terus dikembangkan produktivitas pegawai yang harus kembali ditiingkatkan. Hal ini tentunya disadari oleh manajemen RSUD Labuang Baji dan tentunya memerlukan strategi yang jitu guna memperbaiki segala aspek yang telah dianalisis dan juga aspek-aspek lainnya secara berkelanjutan dan berkualitas guna memaksimalkan pelayanan dan kinerja mereka sebagai BLU (Badan Layanan Umum) yang bergerak disektor kesehatan. 2). Strategi peningkatan kinerja RSUD Labuang Baji disusun berdasarkan sistem manajemen kinerja, meliputi perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoring, dan evaluasi kinerja. Selain itu, strategi kinerja juga tetap mengacu pada rencana strategi rumah sakit dan Standar Pelayanan Minimal yang telah ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

SARAN

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi terkait kinerja dan strategi RSUD Labuang Baji dengan menggunakan metode balanced scorecard. Hasil analisis kinerja yang ada diharapkan menjadi referensi evaluasi manajemen RSUD Labuang Baji dan dapat ditindak lanjuti dengan aksi dan strategi nyata. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi pembelajaran dan pengembangan mengenai penelitian kinerja strategi BLU (terkhusus Rumah Sakit) yang ada di Kota Makassar secara khusus dan Sulawesi Selatan secara umum.

Deklarasi *Conflict of Interest*

Seluruh penulis menyatakan tidak ada potensi *Conflict of Interest* dalam penelitian dan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Antari, Ni Wayan Yoshi, and I Putu Sudana. 2016. "Strategi Dan Pengukuran Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard." *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 15 (3): 2240–68. https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/19986.

Indriantoro, Nur, and Bambang Supomo. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Ismail, Ismaniar. 2016. "Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Baubau." *Jurnal Ilmiah Administrasita* 7 (2): 249–56. https://doi.org/10.47030/administrasita.v7i2.195.

Kaplan, Robert S, and David P Norton. 2001. "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I." *Accounting Horizons* 15 (1): 87–104. https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87.

Kurniati, Fitriana. 2021. "Penerapan Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia." *Buletin Bisnis & Manajemen* 7 (1): 11–24. https://doi.org/10.47686/bbm.v7i1.353.

Lasyera, Efio, Yulia Hendri Yeni, and Hadril Busuddin. 2018. "Analisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka, Kabupaten Solok." *Jurnal Kesehatan Andalas* 7 (2): 170–75. https://doi.org/10.25077/jka.v7i2.797.

Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit UPP STIM YKPN.

Muda, Syahrial. 2017. "Strategi Kualitas Pelayanan Kesehatan Di Rumah Sakit Umum Daerah Datu

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license

Beru Takengon." Universitas Sumatera Utara. https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/16997.

Nasution, Ja'far. 2018. "Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Di Rumah Sakit Umum Padangsidimpuan." *At-Tijaroh: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis Islam* 4 (1): 68–81. https://doi.org/10.24952/tijaroh.v4i1.1085.

Parmita, Ririn. 2015. "Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu." *E-Jurnal Katalogis* 3 (5): 143–53. http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/7637.

Prayudi, Ahmad, and Mariana Tanjung. 2018. "Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Ria Busana Medan." *Jurnal Manajemen* 4 (2): 126–30. https://www.ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/33.

Respati, Nadya Pradipta, and Dodie Tricahyono. 2020. "Analisis Performance Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran (Studi Kasus Pada RS Muhammadiyah Bandung)." *E-Proceeding of Management* 7 (2): 2117–29. https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/12066.

Riwu, Samuel Lay, Adik Wibowo, and Kevin Chrisanta Budiyatno. 2021. "Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review." *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo* 7 (2): 267–83. https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.638.

Rondos, Klaudius Sel. 2016. "Analisis Penggunaan Metode Balanced Scorecard Untuk Menilai Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman)." Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. https://repository.usd.ac.id/view/creators/Rondos.

Rusydi, Arni Rizqiani, and Wardiah Hamzah. 2022. "Pengaruh Prinsip Good Hospital Governance (Tata Kelola Rumah Sakit) Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap RSUD Labuang Baji Kota Makassar." *Journal of Islamic Health Studies* 1 (1): 25–34. http://jurnalfpk.uinsby.ac.id/index.php/JIHS/article/view/702.

Sari, Selvi Mayang. 2021. "Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pasien Terhadap Loyalitas Pasien (Studi Pada Rumah Sakit Bhayangkara TK II Sartika Asih Bandung)." *Jurnal Economix* 9 (1): 61–72. https://ojs.unm.ac.id/economix/article/view/22784.

Setiawan, Dony, and Hendro Prasetyo. 2015. *Metodologi Penelitian Kesehatan Untuk Mahasiswa Kesehatan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sulawati. 2022. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit Di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare." *Jurnal Kewirausahaan* 8 (3): 289–96. http://www.journal.stieamsir.ac.id/index.php/man/article/view/92.

The Author(s). This Open Access article is distributed under a creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license