

Implementasi Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia

Vip Paramarta¹, Suwoko Tya Wicaksono², Nina Risnawaty³, Ida Ayu Triana⁴, Arnita Niroha Halawa⁵, Intan Permatasari⁶

^{1,2,3,4,5,6} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sanggabuana YPKP, Bandung, Indonesia.

Email : vip@usbypkp.ac.id¹, suwokofirst@gmail.com², ninarisnawaty73@gmail.com³, idaayutriana@gmail.com⁴, arnitanirohahalawa16@gmail.com⁵, intanpermatasari.situmorang@gmail.com⁶

Abstract

Hospital is a health service organization that organizes complete individual health services, and provides inpatient, outpatient and emergency services. In order for hospital management to run well, it is necessary to measure hospital performance, namely the Balanced Scorecard method. : The Balanced Scorecard (BSC) is used as a decision-making tool regarding the actions that must be taken to correct deficiencies and advance the hospital. Purpose: This study aims to determine the application of the balanced scorecard (BSC) in analyzing the performance of hospitals in Indonesia. Methods: This study used the library research method. . Results: a literature review of ten journals shows that all conclude that localization and conceptual use of the BSC can greatly improve hospital performance. The results of performance analysis with the BSC at the hospital can also provide clear direction in determining policies, resources and routine activities, as well as in building systems in each unit in the hospital. Conclusion: BSC can not only be applied in private hospitals, but government hospitals also need to apply BSC to measure their performance and be used as a guide in making policies and designs or work plans. Findings from existing studies must also be enriched by the literature and by empirical evidence about the benefits of BSC application in hospitals. It will also provide experience for a number of hospitals in Indonesia which can be a reference for expanding the implementation of BSC in hospital administration.

Keywords: analysis; performance; health organizations; hospital; balanced score card.

Abstrak

Rumah sakit adalah organisasi pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, dan menyediakan pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan serta gawat darurat. Agar pengelolaan rumah sakit dapat berjalan dengan baik, maka perlu adanya pengukuran kinerja rumah sakit yaitu dengan metode Balanced Scorecard. : *Balance scorecard* (BSC) digunakan sebagai alat pengambilan keputusan mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk memperbaiki kekurangan dan memajukan rumah sakit. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* (BSC) dalam analisis kinerja rumah sakit di Indonesia. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kajian Pustaka. . **Hasil:** kajian pustaka pada sepuluh jurnal menunjukkan bahwa semua menyimpulkan lokalisasi dan penggunaan konseptual BSC dapat sangat meningkatkan kinerja rumah sakit. Hasil

Received April 07, 2023; Revised Mei 02, 2023; Accepted Juni 07, 2023

* Suwoko Tya Wicaksono, suwokofirst@gmail.com

analisis kinerja dengan BSC di rumah sakit juga dapat memberikan arahan yang jelas dalam menentukan kebijakan, sumber daya, dan kegiatan rutin, serta dalam membangun sistem di setiap unit yang ada di rumah sakit. **Kesimpulan:** BSC tidak hanya dapat diterapkan di rumah sakit swasta, namun rumah sakit pemerintah juga perlu menerapkan BSC untuk mengukur kinerjanya dan digunakan sebagai pedoman dalam membuat kebijakan dan desain atau rencana kerja. Temuan pada penelitian-penelitian yang sudah ada juga harus diperkaya dengan literatur dan dengan bukti empiris tentang manfaat aplikasi BSC di rumah sakit. Hal tersebut juga akan memberikan pengalaman bagi sejumlah rumah sakit di Indonesia yang dapat menjadi referensi untuk memperluas implementasi BSC dalam administrasi rumah sakit.

Kata Kunci: analisis; kinerja; organisasi kesehatan; rumah sakit; *balance score card*.

LATAR BELAKANG

Fasilitas pelayanan kesehatan merupakan satu di antara organisasi-organisasi kesehatan yang sudah lama berkembang di dunia. Institusi ini juga merupakan organisasi kesehatan yang memiliki pendapatan tinggi dalam bidang jasa yang diberikan¹. Rumah sakit merupakan bagian dari fasilitas pelayanan kesehatan. Berdasarkan definisinya rumah sakit diartikan ke dalam tiga kelompok yaitu rumah sakit, rumah sakit umum, dan rumah sakit khusus. Pengertian rumah sakit secara umum adalah institusi yang menyediakan pelayanan kesehatan meliputi pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Sedangkan pengertian rumah sakit umum dan khusus dibedakan berdasarkan bidang pelayanan yang disediakan oleh rumah sakit².

Rumah sakit adalah organisasi pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, dan menyediakan pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan serta gawat darurat. . Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit (Permenkes No 56 tahun 2020).

Perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal rumah sakit menyebabkan manajer rumah sakit harus mengubah paradigma atau cara pandang bahwa rumah sakit sekarang ini berkembang menjadi suatu industri jasa yang tidak bisa meninggalkan aspek komersial disamping peran sosialnya. Berkembangnya teknologi kedokteran dengan komponen - komponen lainnya memaksa manajer rumah sakit harus berfikir dan berusaha secara sosial-ekonomi dalam mengelola rumah sakitnya. Pengelolaan rumah sakit yang padat modal, padat karya dan padat teknologi meliputi

pengelolaan pelayanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat, pelayanan intensif, farmasi, gizi, rekam medis, administrasi keuangan dan lain-lain. Rumah sakit merupakan suatu sistem dimana terjadi proses perubahan pemasukan menjadi keluaran. Masukan utamanya yaitu pasien, dokter, perawat, karyawan lainnya, sarana prasarana. Keluarannya adalah proses pelayanan jasa kesehatan (Sabarguna, 2007).

Setiap manajemen rumah sakit memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja rumah sakit. Namun selama ini, objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan, karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa (Adisasmito, 2009).

Salah satu metode pengukuran kinerja yang banyak dipergunakan karena dinilai cukup komprehensif adalah metode *Balanced scorecard* dari Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Sedangkan kata berimbang menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001).

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton, mereka melakukan penelitian selama 1 tahun pada 12 perusahaan. Para penulis mengusulkan bahwa metrik keuangan saja tidak cukup untuk mengukur kinerja. Faktor-faktor lain dalam perekonomian baru seperti kompetensi dan pengetahuan, fokus pelanggan, dan efisiensi operasional yang hilang dari pelaporan keuangan tradisional juga diperlukan untuk mengukur kinerja. Dimensi ini tidak menggantikan langkah-langkah keuangan, mereka melengkapi indikator keuangan tradisional dengan pendekatan jangka panjang untuk mengelola bisnis. Ukuran kinerja harus lengkap, terukur, dan terkontrol. Jika salah satu kriteria tersebut tidak hadir, langkah-langkah tidak akan berhubungan dengan kegiatan operasional sehari-hari (Inamdar, dkk, 2000 dalam Gumbus, dkk, 2006).

Selama ini pengukuran kinerja Rumah sakit hanya dilakukan pada beberapa komponen saja seperti analisa kinerja keuangan. Penilaian kinerja selama ini hanya diukur dengan menggunakan metode tradisional, yang menitikberatkan pada evaluasi kegiatan/capaian proyek pembangunan sedangkan data yang berasal dari *medical record* belum menjadi perhatian dan belum dianalisa secara optimal sebagai landasan untuk mengambil kebijakan.

TINJAUAN TEORITIS

Balance Scorecard

Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan kerangka yang komprehensif di mana dengan *Balance Scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi perusahaan tersebut dirumuskan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan. Dalam pengukuran keberhasilan kinerja perusahaan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dibagi menjadi empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996: 4; Brandon dan Drtina, 1997 : 741) yaitu : 1) *Financial Perspective*, 2) *Customer Perspective*, 3) *Internal Perspective*, dan (4) *Learning & Growth Perspective*.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda pada tiap-tiap tahapan serta kehidupan bisnis.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dianggap penting mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan para pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Sebelum tolok ukur kinerja ditetapkan, perusahaan menetapkan terlebih dahulu segmen pelanggan atau calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi dua kelompok yaitu kelompok inti dan *customer value proposition*. Kelompok inti merupakan pengukuran hasil akhir yang terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan pelanggan, kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, tingkat kepuasan

pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Kelompok *customer value proposition* menggambarkan *performance driven* (pemicu kerja).

3. Perspektif Proses Bisnis Intern (*Internal Business Process Perspective*)

Manajemen perusahaan dalam menentukan tolok ukur kinerja bisnis intern, pertamanya yang dilakukan adalah mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan. Proses tersebut secara umum terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Pada proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari tiga prinsip, yaitu: *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan (gap) antara kemampuan orang (*people*), *system* dan *procedure* dengan kebutuhan dalam mencapai kinerja yang handal. Langkah awal dalam mendesain sistem penilaian kinerja adalah memilih alat ukur kinerja yang cocok, di mana alat ukur yang tepat adalah sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan.

TUJUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* (BSC) di rumah sakit di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR). Langkah awal dalam penelitian ini adalah menentukan pertanyaan dan tujuan penelitian yang menjadi fokus utama, kemudian penentuan kriteria artikel ilmiah dalam penelitian ini dibatasi dengan format PICO (*Population/Problem, Intervention, Comparison, Outcomes*) yaitu, penentuan kriteria inklusi dan eksklusi artikel ilmiah (Muka et al, 2020).

Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah *literature review* atau tinjauan pustaka. Studi *literature review* adalah cara yang dipakai untuk mengumpulkan data atau sumber yang berhubungan pada topik tertentu yang didapat dari berbagai sumber seperti jurnal terakreditasi nasional.

1. Tipe Studi

Desain pada penelitian ini yaitu *survey study*, *cross sectional study*, analisis korelasi, analisis komparasi, kualitatif studi.

2. Tipe intervensi

Intervensi utama ditelaah pada penulisan ilmiah ini adalah analisis penerapan *Balance Scorecard* pada kinerja rumah sakit di Indonesia.

3. Hasil Ukur

Kajian pustaka yang membahas penerapan *balanced scorecard* (BSC) dalam analisis kinerja rumah sakit. Kriteria inklusi jurnal yang digunakan adalah analisis kinerja rumah sakit dengan *balance scorecard* (BSC), sedangkan kriteria eksklusi adalah jurnal yang ditampilkan tidak full text. Pencarian jurnal terdiri dari jurnal nasional yang diakses dari pencarian internet dari database yaitu: dengan kata kunci *balanced scorecard* di rumah sakit. *hospital*. Jurnal yang memenuhi kriteria inklusi dikumpulkan dan diperiksa secara sistematis. Pencarian literature yang dipublikasikan dari berada dalam 3 tahun terakhir yaitu dari tahun 2020 sampai dengan 2023. kriteria inklusi penelitian dapat dilihat pada :

Tabel 1

KRITERIA	INKLUSI
Jangka waktu	2018-2023
Bahasa	Indonesia
Subject	Original artikel Penelitian fulltext
Tema isi jurnal	Penerapan Balanced Score Card Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit

SINTESIS DATA

Literature Review menggunakan metode naratif dengan mengelompokkan data-data hasil ekstraksi yang sejenis sesuai dengan hasil yang diukur untuk menjawab tujuan jurnal penelitian yang sesuai dengan kriteria inklusi. Langkah berikutnya yaitu membuat ringkasan jurnal meliputi nama peneliti, tahun terbit jurnal, negara penelitian, judul penelitian, metode dan ringkasan hasil atau temuan. Ringkasan jurnal tersebut kemudian dilakukan analisis terhadap isi yang terdapat dalam tujuan penelitian dan

hasil/temuan penelitian. Data yang sudah terkumpul kemudian dicari persamaan dan perbedaannya lalu dibahas untuk menarik kesimpulan.

Penelusuran Jurnal

Berdasarkan hasil penelusuran pada website Google scholar dengan keyword “Analisis Penerapan Balance Scorecard pada rumah sakit”

Tabel 2

No	Artikel	Jurnal	Tahun
1	Avenia Dionisia Menna, Nauri Anggita Temesvari,, Penerapan balance score di Rumah Sakit Indonesia	Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia, Vol.10 No.1, Maret 2022	2022
2	Agita janis, Heru Kurnianto,, Intention of hospital Managers in implementing the balanced scorecard	Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit, Vol.7 No.3, Desember 2018	2018
3	Sri Amelia, Elvina Yenti, Rena Maulana Balanced scorecard sebagai pengukur kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA Hanafiah MS Batusangkar,	Jurnal Ilmiah Raflesia akuntansi, Vol.5 No.1, April 2019.	2019
4	Shinta Safitri, Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI surabaya Authors Shinta Safitri	Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, Vol 4, Juni 2022	2022
5	Riwu SL, Wibowo A., Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review	Jurnal manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo. Vol 7, No 2 2021	2021
6	Muhammad Khairurrozi, Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud	Jurnal Ilmiah Promosi Kesehatan, Vol 5, No 3, Maret 2022	2022
7	Ronita sitanggang, Penggunaan Balanced Scorecard (BSC) pada organisasi rumah sakit	Jurnal kesehatan masyarakat Vol. 7 no 1 April 2023	2023
8	Samuel Lay Riwu, Penilaian kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan Balanced scorecard	Jurnal Manajemen Kesehatan : yayasan RS Dr. Soelomo Vol. 7, no 2 Oktober 2021	2021
9	Fitriana Kurniati,, Penerapan balanced score card dalam analisis kinerja rumah sakit Indonesia	Jurnal bisnis dan manajemen, Vol 7, No 1, Februari 2021	2021
10	A Salsya, Penilaian kinerja berdasarkan balanced score card di rumah sakit universitas hasanuddin tahun 2020	Jurnal of Public Heath, Vol 2, No 1, Februari 2021	2021

Hasil Pencarian Keyword “Balance” Mengenai *Balance Scorecard* Pada Sampel Rumah Sakit.

Tabel 3

No	Artikel	Jurnal	Tahun
1	Lukman effendi, Balanced score card : rekayasa pada entitas rumah sakit	Jurnal riset akutansi aksioma, Vol 19, No1, Juni 2020	2020
2	AriKusdiana, Analisis kinerja rumah sakit berdasarkan balanced score card di rumah sakit muhammadiyah	JOHC, Vol 2, No 2, 2021	2021
3	Maria Goretti aran, Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu di Ende Nusa Tenggara Timur dengan metode balanced score card dan SWOT	Jurnal Ilmu Manajemen terapan, Vol 4, No 3, Januari 2023	2023
4	Helmi Agustian, Evaluasi Kinerja Rumah sakit X sebelum dan selama pandemic covid 19 menggunakan balanced score card	Jurnal Medika Utama, Vol 3, No 2, Januari 2022	2022
5	Jeril Riski Malara, Pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Rumah sakit Advent Manado dengan metode balanced score card pada perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal	Jurnal Pharmacon, Vol 9, No 4, November 2020	2020
6	Ahmad A.Abu Jaber, Abdulqadir J. Kerangka pengukuran kinerja rumah sakit berbasis balanced scorecard: suatu pengembangan konstruk kerja	Abdulqadir J. Nashwan, National Institutes of Health, Mei 2022	2022
7	Faten Amer, Sahar Hammoud, Amer et al. Penerapan balanced scorecard dalam organisasi perawatan kesehatan: Tinjauan sistematis	BMC Health Service Research, No.65, Februari 2022	2022
8	Widyasari, Adi Nyoman, Balanced scorecard implementation in the goverment hospital	RJOAS, September 2019	2019
9	Ria Tri, Sutopo, Marta, Analisis Balanced Scorecard untuk Mengevaluasi Konsumen, Kepuasan Karyawan, dan Proses Bisnis Internal di Unit Transfusi Darah dr. RSUD Kariadi	Jurnal analisis manajemen, Vol.11 No.2, Juni 2022	2022
10	Maratua sholihah, Suprapti,, Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard di rumah sakit Dr. Etty Asharto Batu	, Jurnal Akuntansi dan perpajakan, Vol.6, No.2, 2020	2020
11	Merlin, Herman, Linda, Analisis pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard pada rumah sakit Robert Wolter Mongisidi Manado	Jurnal riset akutansi dan Auditing “Goodwill”, Vol.10 No.1, Juni 2019.	2019

12	Niken Dyahariesti, Tinjauan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit	Jurnal Ilmiah Bidang Farmasi, Vol 4, No 1, Mei 2021	2021
13	Mesra Berlyn Hakim, Aplikasi Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit	Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen, Vol 5, No 2, 2021	2021
14	James Komalin, Implementasi Balanced Scorecard dalam Penyusunan Rencana Strategis di Rumah Sakit Cantia Tompasobaru	Jurnal Kesehatan Masyarakat Sam Ratulangi, Vol 3, No 1, September 2022	2022
15	Didha Putri Citradika, Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Kabupaten Batang	Jurnal Riset Inovasi dan Teknologi Kabupaten Batang, Vol 6, No 1, Februari 2022	2022

Hasil dan pembahasan penelitian di sajikan pada tabel. Di Bawah adalah Tabel ringkasan hasil dari jurnal yang mencakup judul penelitian, metode penelitian, teknik analisis data dan hasil penelitian.

Tabel 4

Hasil Dan Pembahasan Penelitian

Judul Penelitian	Metode Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Balanced scorecard sebagai pengukur kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA Hanafiah MS Batusangkar,	Studi kasus	Deskriptif Analitik	Di tinjau dari perspektif keuangan berdasarkan ketiga rasio yaitu: rasio ekonomi, efisiensi dan efektifitas menghasilkan kinerja yang baik. Perspektif pelanggan menghasilkan kinerja yang baik
kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI surabaya	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Perspektif keuangan, itu dianggap baik kecuali untuk rasio likuiditas
Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Manfaat penerapan BSC di rumah sakit antara lain meningkatkan fokus

Scorecard: Systematic Review			dalam proses manajemen, menyeimbangkan kinerja finansial dan non finansial, membantu menelaraskan tujuan, menumbuhkan budaya kerja yang positif dan meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong perubahan dalam pekerjaan
Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	kemampuan RSUD dr. Zubir Mahmud dalam memuaskan pasiennya belum sepenuhnya baik
Penggunaan Balanced Scorecard (BSC) pada organisasi rumah sakit	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Balanced scorecard pada organisasi rumah sakit memiliki peranan yang sangat penting dan berdampak positif bagi perkembangan organisasi
Penilaian kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan Balanced scorecard	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Manfaat penerapan BSC antara lain berguna untuk mengevaluasi rencana strategi penilaian kinerja dalam manajemen RS, menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan, membantuk menelaraskan Visi Misi dan tujuan

			organisasi, serta mendorong perumahan lingkungan kerja sesuai, terhadap kebutuhan RS
Penerapan balanced score card dalam analisis kinerja rumah sakit Indonesia	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Balanced score card sebagai pedoman untuk membuat kerangka kerja rumah sakit di masa yang akan datang
Penilaian kinerja berdasarkan balanced score card di rumah sakit universitas hasanuddin tahun 2020	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan balanced score card dikatakan cukup yaitu 0,06,
, Balanced score card : rekayasa pada entitas rumah sakit	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Perspektif keuangan menilai tingkat ekonomis dan efisiensi, perpektif pasien melihat tingkat kepuasan pasien, perspektif bisnis internal melihat mutu rumah sakit, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melihat kepuasan karyawan
Analisis kinerja rumah sakit berdasarkan balanced score card di rumah sakit muhammadiyah	Studi Kasus	Deskriptif Analitik	Kinerja perspektif keuangan su efektif dan efisien, dari perspektif pasien sudah baik, perspektif bisnis internal kurang baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran baik dah

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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.

Penelitian selanjutnya mampu mengkaji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi implementasi berimbang scorecard dalam organisasi sektor kesehatan. Pembuat kebijakan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai contoh keberhasilan implementasi yang berimbang scorecard dalam organisasi sektor kesehatan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi indikator pertimbangan dalam menyusun rekomendasi kebijakan dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

Saran

Saran dari hasil penelitian ini berdasarkan hasil penelitian bahwa Rumah sakit mampu menilai kinerja dari Perspektif *Balance Scorecard* apakah kinerjanya sudah baik atau masih belum baik sehingga diharapkan agar sektor kesehatan seluruh nya dapat menggunakan juga Perspektif *Balance Scorecard* untuk menilai kinerja dan menentukan kebijakan yang di ambil di masa mendatang dengan lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Agita janis, Heru Kurnianto,, Intention of hospital Managers in implementing the balanced scorecard, Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit, Vol.7 No.3, Desember 2018
- Ari Kusdiana, Analisis kinerja rumah sakit berdasarkan balanced score card di rumah sakit Muhammadiyah, JOHC, Vol 2, No 2, 2021
- A Salsya, Penilaian kinerja berdasarkan balanced score card di rumah sakit universitas hasanuddin tahun 2020, Jurnal of Public Heath, Vol 2, No 1, Februari 2021
- Avenia Dionisia Menna, Nauri Anggita Temesvari,, Penerapan balance score di Rumah Sakit Indonesia, Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia, Vol.10 No.1, Maret 2022
- Fitriana Kurniati,, Penerapan balanced score card dalam analisis kinerja rumah sakit Indonesia, Jurnal bisnis dan manajemen, Vol 7, No 1, Februari 2021
- Helmi Agustian, Evaluasi Kinerja Rumah sakit X sebelum dan selama pandemic covid 19 menggunakan balanced score card, Jurnal Medika Utama, Vol 3, No 2, Januari 2022
- Jeril Riski Malara, Pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Rumah sakit Advent Manado dengan metode balanced score card pada perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal, Jurnal Pharmacon, Vol 9, No 4, November 2020
- Lukman effendi, Balanced score card : rekayasa pada entitas rumah sakit, Jurnal riset akutansi aksioma, Vol 19, No1, Juni 2020
- Maria Goretti aran, Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu di Ende Nusa Tenggara Timur dengan metode balanced score card dan SWOT, Jurnal Ilmu Manajemen terapan, Vol 4, No 3, Januari 2023
- Muhammad Khairurrozi, Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud, Jurnal manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo. Vol 7, No 2 2021
- Riwu SL, Wibowo A., Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review, Jurnal manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo. Vol 7, No 2 2021
- Ronita sitanggang, Penggunaan Balanced Scorecard (BSC) pada organisasi rumah sakit Jurnal kesehatan masyarakat Vol. 7 no 1 April 2023
- Samuel Lay Riwu, Penilaian kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan Balanced scorecard Jurnal Manajemen Kesehatan : yayasan RS Dr. Soelomo Vol. 7, no 2 Oktober 2021
- Shinta Safitri, Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI Surabaya Authors Shinta Safitri, Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, Vol 4, Juni 2022
- Sri Amelia, Elvina Yenti, Rena Maulana Balanced scorecard sebagai pengukur kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA Hanafiah MS Batusangkar,, , Jurnal Ilmiah Raflesia akuntansi, Vol.5 No.1, April 2019.