

## PENINGKATAN KINERJA DENGAN MELAKUKAN ANALISIS PERANCANGAN MENGGUNAKAN PENEDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RSUD DI WILAYAH INDONESIA TIMUR (STUDI KASUS PADA RSUD DR.T.C.HILLERS MAUMERE)



**Oktaviana Florida Jelalu**

*Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Trilogi Jakarta - Indonesia*

**e-mail:**

ijelalu@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to design the performance measurement by using the Balanced Scorecard approach at Dr.T.C.Hillers Maumere Hospital. A balanced scorecard helps the hospital achieve strategic targets from four perspectives: internally and externally. The methods that are used in collecting the data are observation, interview, and documentation. Based on the discussion result on four indicators of the Balanced Scorecard at Dr.T.C.Hillers Maumere Hospital shows the result of customer perspective which needs to be measured to increase patient satisfaction and loyalty, the financial perspective needs indicator to raise service revenue and cost control (streamline costs) so it can reach independent finance, internal business process perspective needs measurement to increase service innovation, measurement to increase basis service quality and reference, measurement to increase efficiency and effectiveness of service provision procedure and measurement to increase assets management, and then on growth and learning perspective by doing measurement to increase network technology utilization and quality human resources. Thus, it can be concluded that using the Balanced Scorecard as a performance measuring tool could help the hospital attain long-term success in a competitive market situation.*

**Keywords:** *Performance Measurement; Strategic Target; Balanced Scorecard; Regional Public Hospital*

**Diterima (Received) :** 24-02-2023

**Direvisi (Revised) :** 10-05-2023

**Disetujui (Approved) :** 02-09-2023

**Dipublikasi (Published) :** 01-11-2023



©2023 Copyright (Hak Cipta) : Penulis (Authors)

Diterbitkan oleh (Published by) : Program Studi Manajemen, Universitas Nusa Cendana, Kupang – Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi (This is an open access article under license) :

CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Rumah sakit daerah merupakan salah satu unit kerja pemerintahan yang memberikan pelayanan kesehatan secara prima dan paripurna, meliputi aspek preventif berbentuk upaya-upaya promotif kesehatan, pelayanan kesehatan yang bersifat kuratif dan rehabilitatif, guna meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Ananda dkk., 2020). Kegiatan usaha yang dijalankan rumah sakit bersifat sosial dan ekonomi, yaitu mengutamakan kesejahteraan kesehatan masyarakat dengan tetap menerapkan tarif layanan dengan harga terjangkau (Rikomah, 2017). UUD 1945 pasal 28H ayat 1 mengatakan bahwa setiap orang berhak untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang bermutu, merata, dan berorientasi pada kepuasan pasien. Untuk secara berkelanjutan mencapai kinerja yang baik dalam hal ini, maka sudah seharusnya rumah sakit perlu mempertimbangkan bagaimana membangun investasi tak berwujud seperti bagaimana membina dan meningkatkan hubungan dengan masyarakat sebagai pasien dan pelanggan rumah sakit dan meningkatkan kapabilitas sistem, prosedur dan sumber daya manusia (Ismainar, 2015).

Rumah sakit daerah sekalipun merupakan organisasi sektor publik, namun tumbuh dalam persaingan (Purnomo, 2016). Rumah sakit menyediakan pelayanan berupa produk (obat-obatan) dan jasa. Beragamnya penawaran layanan yang dapat diberikan dengan luasnya pangsa pasar, dikarenakan kesehatan adalah kebutuhan utama, menjadi magnet bagi pelaku usaha swasta untuk ikut bersaing dalam industri ini (Kartikawati, 2009). Bukan hanya rumah sakit swasta, tetapi apotek-apotek dan klinik-klinik berpotensi untuk tumbuh secara signifikan. Pelaku swasta yang gencar dengan inovasi layanan dan promosi dapat menarik pangsa pasar rumah sakit daerah untuk menggunakan layanan yang ditawarkan (Zebua, 2018).

Kondisi rumah sakit saat ini memberikan gambaran, akan banyaknya masalah yang masih terus harus diperbaiki oleh segenap tingkatan manajemen rumah sakit, jika tidak hanya ingin unggul dalam memberikan pelayanan kesehatan yang mampu mencapai ukuran standar pelayanan secara efektif dan efisien, namun juga mampu menunjukkan langkah-langkah strategis sehingga mencapai keberhasilan dalam situasi pasar yang kompetitif (Calundu, 2018). Masalah- masalah yang ditemukan antara lain alur pelayanan di beberapa unit pelayanan dengan waktu tunggu yang tinggi, kebersihan dan kenyamanan yang masih perlu ditingkatkan dibandingkan dengan rumah sakit swasta perlu menjadi perhatian bagi pihak rumah sakit (Tetty & Bone, 2020).

RSUD Dr.T.C.Hillers Maumere ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). BLUD merupakan satuan kerja pemerintah daerah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan berbeda dengan instansi birokrasi/pemerintah lainnya. Pola keuangan BLUD diberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Peraturan Pemerintah nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mendefinisikan BLUD adalah SKPD/unit kerja pada SKPD di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang/jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. RSUD. T. C. Hillers secara jelas mengutamakan peningkatan derajat kesehatan bagi masyarakat, namun selain itu, dengan pembiayaan yang besar jumlahnya untuk menjual barang/jasa maka rumah sakit perlu menetapkan dan melaksanakan strategi untuk mencapai pembiayaan yang ekonomis dan peningkatan kemandirian keuangan, tanpa mengurangi kualitas pelayanan dan keringanan beban finansial masyarakat dalam membiayai

layanan kesehatan (Huda, 2017). Peraturan Bupati Sikka Nomor 7 tahun 2017 mengatakan bahwa penilaian kinerja pada BLUD perlu dilakukan juga pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa hal ini menjadi alasan penting bagi rumah sakit untuk tidak melakukan penilaian kinerja hanya dengan mengandalkan perspektif financial melainkan juga menambahkan tiga perspektif lainnya.

Beberapa permasalahan yang telah digambarkan sebelumnya, menjadi pertimbangan untuk melakukan analisis pengukuran kinerja secara komprehensif dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton pada tahun 2000, menerjemahkan visi misi kedalam seperangkat ukuran menjadi kerangka kerja pengukuran dan sistem manajemen strategis (Sipayung, 2009). *Balanced Scorecard* melakukan pengukuran secara seimbang aspek financial maupun non financial meliputi: perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Hanuma & Kiswara, 2011).

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melakukan peningkatan kinerja dengan melakukan analisis perancangan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD. Dr. T. C. Hillers Maumere.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah harus mencakup penilaian kinerja keuangan dan non-keuangan, sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Nomor PER 54/PB/2013 tentang Pedoman pengukuran kinerja satuan kerja badan layanan umum bidang kesehatan. Dimana pengukuran kinerjanya terdiri atas penilaian pada 2 aspek yaitu aspek bidang keuangan meliputi rasio keuangan dan kepatuhan pengelolaan keuangan BLU serta aspek bidang pelayanan meliputi kualitas layanan dan mutu, manfaat kepada masyarakat.

Menurut Hayat (2018), pelaksanaan pengukuran kinerja dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, penghematan dan produktivitas pada organisasi sektor publik. Pengukuran kinerja ini sesuai dengan salah satu persyaratan administrasi pada saat BLUD dibentuk, yaitu kesanggupan RSUD untuk meningkatkan kinerja. Selain itu pengukuran kinerja ini juga digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan pada awalnya. Dalam pasal 127 Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 diatur pula bahwa pengukuran kinerja dilakukan dalam bentuk evaluasi dan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun oleh kepala daerah dan/atau dewan pengawas terhadap aspek keuangan dan non keuangan.

### Perspektif *Balanced Scorecard* (BSC)

*Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 2000). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dan konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan

yang mendasar. Pengukuran kinerja mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

- a) *Growth* (bertumbuh): tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Manajemen akan melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk jasa baru. Selain itu, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasional dengan menanamkan investasi dalam infrastruktur dan jaringan. Pada tahap *growth* perusahaan akan bergerak dengan arus kas negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah.
- b) *Sustain* (bertahan): Pada tahap ini perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi serta mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki. Setiap proyek yang dikerjakan disarankan untuk mengatasi kemacetan, perluasan kapasitas, peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan.
- c) *Harvest* (menuai): perusahaan tidak melakukan investasi yang besar, hanya melakukan pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan/pembangunan kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tahap ini menunjukkan perusahaan harus memaksimalkan pengembalian arus kas.

## 2. Perspektif Pelanggan

Mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasaran yang akan dimasuki menjadi komponen pendorong pencapaian tujuan finansial perusahaan. Apabila perusahaan tidak memahami kebutuhan pelanggan maka pesaing dapat mengalahkan perusahaan dengan menawarkan produk dan jasa yang lebih baik sesuai preferensi pelanggan. Kinerja finansial jangka panjang yang hebat ditentukan oleh setiap unit bisnis menciptakan produk dan jasa yang bernilai bagi pelanggan. Ukuran perspektif pelanggan dapat dijabarkan sebagai berikut:

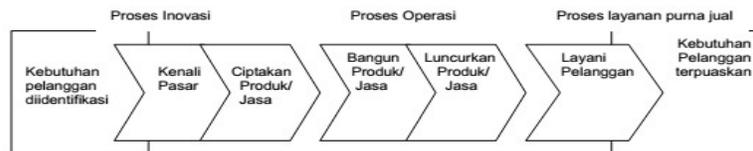
- a) Pangsa pasar: digunakan untuk memotivasi dan memonitor strategi unit bisnis. Selain itu, memberi tanda sejauh mana strategi dijalankan secara efektif. Ukuran ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).
- b) Retensi pelanggan: mempertahankan pelanggan yang ada disegmen tersebut. Perusahaan dapat menggunakan ukuran loyalitas melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
- c) Akuisisi pelanggan: kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau unit bisnis baru.
- d) Kepuasan pelanggan: pelanggan menilai pengalaman berbelanjanya sebagai pengalaman yang sangat memuaskan sehingga perusahaan mengharapkan pembelian ulang.
- e) Profitabilitas pelanggan: tidak hanya pelanggan yang terpuaskan dan senang, tetapi perusahaan juga menginginkan pelanggan yang member keuntungan.

Di luar kelompok ukuran diatas, adapun proposisi nilai pelanggan yaitu atribut yang diberikan perusahaan kepada produk jasanya sehingga menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar dan sasaran. Atribut yang dapat membentuk proposisi nilai yaitu atribut produk dan jasa (fungsionalitas produk/jasa, harga, dan mutu), hubungan dengan pelanggan, citra dan reputasi.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. BSC menyarankan agar manajer menentukan rantai nilai lengkap, yang terdiri atas:

- a) Proses inovasi: mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut. Proses inovasi merupakan gelombang panjang penciptaan nilai, yang terdiri atas dua komponen yaitu meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau masih tersembunyi dan menciptakan produk jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.
- b) Proses operasi: tahapan dimana produk jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Tahap ini telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa merupakan tujuan yang penting namun kehebatan operasional merupakan salah satu komponen, bukan komponen yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan. Proses operasi menampilkan gelombang pendek penciptaan nilai, dimana perusahaan hanya menyampaikan produk/jasa kepada pelanggan yang ada saat ini.
- c) Layanan purna jual: menawarkan layanan sesudah penjualan yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan.



**Gambar 1.**

#### **Proses Bisnis Internal**

Sumber: Kaplan & Norton 1992

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam peningkatan kemampuan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Untuk mendapatkan data, digunakan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara, dokumentasi dan observasi. Sumber data berasal dari data primer berupa hasil wawancara sedangkan data sekunder berupa laporan pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM), laporan Rencana Strategis, dan laporan keuangan RSUD. Dr.T.C.Hillers Maumere.

Perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD.Dr.T.C.Hillers Maumere dimulai dengan analisis visi misi. Visi misi

rumah sakit ini tidak hanya mengedepankan kesejahteraan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan kesehatan, tetapi juga kemampuan rumah sakit untuk dapat mencapai kemandirian keuangan sebagai RSUD yang berstatus BLUD. Status BLUD ini memberikan fleksibilitas untuk memberikan pelayanan kesehatan dalam praktik bisnis yang sehat tanpa mengutamakan untuk mencari keuntungan. Setelah melakukan analisis visi misi, maka dapat disusun strategi matriks TOWS yang kemudian dapat berlanjut pada penyusunan peta strategi *Balanced Scorecard*. Berdasarkan matriks TOWS, menghasilkan berbagai sasaran strategi dalam empat perspektif yang tercantum dalam peta strategi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Visi misi RSUD.dr.T.C.Hillers Maumere menggambarkan tujuan strategis sekaligus arah kinerja yang akan dicapai dalam jangka panjang. Semua sumber daya yang dimiliki rumah sakit dikelola secara optimal untuk mencapai visi misi ini. Perspektif pelanggan dan perspektif keuangan menjadi perspektif paling atas dalam peta strategi *balanced scorecard* RSUD.dr.T.C.Hillers Maumere. Pelayanan kesehatan yang diberikan berorientasi pada kepuasan pasien, namun hal itu tidak dapat dicapai apabila rumah sakit tidak memiliki pendanaan yang cukup. Dengan berstatus sebagai BLUD menyebabkan rumah sakit berbeda dengan unit SKPD lainnya, ada kemandirian keuangan yang perlu dicapai. Keempat perspektif dalam peta strategis ini, memiliki hubungan sebab akibat, peningkatan kinerja pada perspektif yang satu memiliki pengaruh pada kinerja perspektif lainnya.

Pencapaian visi misi dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kapabilitas SDM dan teknologi merupakan penggerak untuk peningkatan kemajuan kinerja pada tiga perspektif lainnya. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran rumah sakit menetapkan dua sasaran strategis yaitu meningkatkan penggunaan teknologi dan meningkatkan mutu SDM. Kedua sasaran strategis ini jika berhasil dicapai maka dapat membentuk keunggulan kompetitif. Berkaitan dengan meningkatkan penggunaan teknologi, rumah sakit melakukan pengembangan penggunaan alat kesehatan yang mutakhir dan optimalisasi pemanfaatan teknologi jaringan. Sedangkan dalam meningkatkan mutu SDM, berawal dari efektifnya rekrutmen, meningkatkan pendidikan dan pelatihan, juga penerapan etika dan budaya kerja secara optimal.

Ketika perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah dicapai, maka perspektif selanjutnya yang perlu dicapai adalah proses bisnis internal. Dengan memiliki alat kesehatan sesuai standar, rumah sakit mampu melakukan inovasi dalam pelayanannya, yaitu mengembangkan kemitraan seperti membuka layanan baru maupun kemitraan penanganan pasien rujukan. Pengembangan alat kesehatan yang sesuai standar mendorong rumah sakit untuk membuka pelayanan unggulan. Pelayanan unggulan memerlukan alat kesehatan yang sesuai dengan standar untuk memenuhi kebutuhan medis rumah sakit. Selain itu mengikuti trend perkembangan alat kesehatan dapat berkaitan dengan dibukanya jenis layanan kesehatan non BPJS. Memanfaatkan pengembangan penggunaan alat kesehatan yang sesuai standar dan pemanfaatan teknologi jaringan secara optimal akan mendorong rumah sakit untuk mampu meningkatkan mutu pelayanan dasar dan rujukan kepada pelanggan yaitu mengoptimalkan pemenuhan standar pelayanan kesehatan, peningkatan kemudahan akses layanan, peningkatan kapasitas layanan dan peningkatan status akreditasi RS. Optimalisasi pemanfaatan teknologi jaringan dapat mendorong rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas prosedur pengadaan layanan. Begitupun juga

dengan peningkatan rujukan secara online dapat meningkatkan optimalisasi penggunaan aset seperti tingkat pemakaian tempat tidur, alat kesehatan dan juga obat-obatan.

Mutu SDM dapat berhasil ditingkatkan dengan meningkatkan efektivitas rekrutmen, meningkatkan pendidikan dan pelatihan, serta penerapan budaya kerja secara optimal. Apabila ketiga hal ini berhadil dilakukan maka dapat menciptakan SDM yang unggul. SDM yang unggul akan berdampak pada peningkatan mutu pelayanan dasar dan rujukan kepada pelanggan. Kecepatan dan ketepatan pelayanan dapat diberikan, ketersediaan SDM yang bermutu memudahkan pasien untuk menemukan pelayanan kesehatan yang dibutuhkan, lalu berkaitan dengan kapasitas mengartikan akan semakin banyak pasien yang ditangani, serta akreditasi RS pun dapat ditingkatkan karena mutu pelayanan berhasil diwujudkan. Selain itu, dengan memiliki SDM yang bermutu dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas prosedur pengadaan layanan sesuai alur dan SOP pengadaan. Hal lainnya, untuk mendapatkan persediaan dari pemasok secara efisien dan efektif, memerlukan kemampuan yang tinggi dari SDM rumah sakit sebagai pengambil keputusan. Dengan meningkatkan mutu SDM tidak hanya berdampak pada mengoptimalkan pemanfaatan aset yang berwujud sebagai sumber daya yang dimiliki rumah sakit, tetapi juga menggali lebih dalam potensi aset tidak berwujud (kompetensi dan keterampilan). Untuk mengurangi resiko tidak digunakannya aset secara optimal dalam operasional pelayanan RS, maka diperlukan kejelian SDM dalam penentuan aset manakah yang akan diinvestasikan.

Setelah perspektif proses bisnis internal dapat dicapai maka perspektif selanjutnya adalah perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Inovasi layanan yang dilakukan dengan berfokus pada tiga hal yaitu mengembangkan kemitraan dalam membuka layanan baru dan penanganan pasien rujukan, pengembangan layanan unggulan dan pengembangan layanan kesehatan non BPJS akan meningkatkan mutu layanan sehingga kepuasan pasien juga akan meningkat. Peningkatan terhadap tiga hal itu juga akan berpengaruh terhadap meningkatnya loyalitas pasien. Citra dan reputasi positif berhasil dibangun rumah sakit. Pelanggan akan memiliki pandangan yang berbeda mengenai mutu layanan rumah sakit, sehingga akan semakin sulit untuk beralih menggunakan layanan kesehatan di rumah sakit lain. Disisi yang lain, segala bentuk inovasi layanan akan meningkatkan pendapatan operasional rumah sakit, atau berdampak pada kemajuan kinerja keuangan rumah sakit. Dengan meningkatkan mutu pelayanan dasar dan rujukan kepada pelanggan maka rumah sakit secara langsung dapat memenuhi harapan pasien dikarenakan mutu layanan dapat ditingkatkan sehingga meminimalisir terjadinya komplain dari pasien. Semakin efisien dan efektif prosedur pelayanan dijalankan maka pengendalian biaya pengadaan dapat dicapai. Begitupun juga dengan pengadaan investasi yang tepat misalnya terhadap alat kesehatan akan meningkatkan *cost efficiency*. Semakin optimal aset digunakan maka dapat meningkatkan pendapatan operasional rumah sakit.

Ketika sasaran strategis dalam perspektif pelanggan dan keuangan dapat dicapai maka visi misi RSUD.dr. T.C. Hillers Maumere juga telah tercapai.

### **Menentukan *Lag indicators*, *Lead indicators*, Target serta Inisiatif Strategi**

Setelah melakukan penyusunan peta strategi *Balanced Scorecard*, maka tahapan selanjutnya adalah menentukan *lag indicators* (ukuran hasil), *lead indicators* (ukuran pemicu), besaran target dan inisiatif strategi yang perlu dilakukan untuk mencapai target pada setiap sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, perspektif keuangan, prespektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap *lead*

*indicators* akan berdampak pada capaian besaran perolehan ukuran strategi *lag indicators*.

### *Perspektif Pelanggan*

Kinerja rumah sakit pada perspektif pelanggan dapat mendorong rumah sakit untuk dapat mencapai visi misi yaitu melalui penetapan beberapa sasaran strategi, diantaranya meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi harapan pasien, keluarga pasien dan pengunjung pasien.

Pada sasaran strategi meningkatkan loyalitas pelanggan, peningkatan citra dan reputasi RS akan memicu peningkatan jumlah pasien yang datang menggunakan layanan RS karena direkomendasikan pasien lainnya. Demikian juga pada sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan, terdapat beberapa *lag indicator* yang digunakan dengan masing-masing *lead indicator*, antara lain: meningkatkan mutu layanan dapat meningkatkan capaian IKM, untuk meningkatkan presentase pemberlakuan tarif layanan sesuai *unit cost* maka rumah sakit perlu menetapkan tarif layanan yang terjangkau, meningkatkan ketepatan waktu layanan berdampak pada peningkatan kepastian jam buka layanan, dan dengan mempercepat penanganan komplain dapat mengurangi lama waktu dari penyampaian komplain hingga diberikan jawaban tindak lanjut atas komplain. Target yang kemudian ditetapkan dapat dicapai dengan melakukan berbagai inisiatif strategi seperti yang tercantum pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Sasaran Strategis Meningkatkan Loyalitas Pelanggan**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun Target 2019	Inisiatif Strategi
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>		
Pelanggan	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Jumlah Pasien yang datang menggunakan layanan RS karena direkomendasikan pasien lainnya	Peningkatan Citra dan Reputasi RS	- 80%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menggunakan <i>tagline</i> yang menarik untuk mengkomunikasikan identitas RS.</li> <li>2. Membangun kerjasama dengan media partner untuk menginformasikan perkembangan layanan RS</li> <li>3. Membuat beragam souvenir unik untuk pelanggan.</li> <li>4. Membangun hubungan dengan pelanggan seperti: aktif mensponsori <i>event-event</i>, seperti pemeriksaan gratis, edukasi dan santunan.</li> </ol>

Sumber : Hasil analisis penelitian, 2019

**Tabel 2**  
**Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Memenuhi harapan pasien**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Pelanggan	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan: Memenuhi harapan pasien	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Meningkatkan mutu layanan	79%	85%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjamin kondisi ruang perawatan pasien yang nyaman.</li> <li>2. Pelayanan dokter dan perawat yang berkompeten dan ramah</li> <li>3. Menurunkan waktu tunggu proses administrasi, misalnya sebelum pasien dipindahkan keruang perawatan.</li> </ol>
		Presentase pemberlakuan tarif layanan yang sesuai dengan <i>unit cost</i>	Menetapkan tarif layanan yang terjangkau	-	Sesuai unit cost	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan penyusunan tarif layanan yang mempertimbangkan kontinuitas, daya beli masyarakat, asas keadilan dan kepatutan, dan kompetisi yang sehat.</li> <li>2. Memantau usulan tarif yang diajukan kepada PEMDA agar sesuai dengan unit cost.</li> </ol>
		Kepastian Jam buka layanan	Meningkatkan ketepatan waktu layanan	100%	100%	Memastikan semua sumber daya dapat digunakan saat Jam buka layanan.
		Lama waktu dari penyampaian keluhan hingga diberikan jawaban tindak lanjut	Mempercepat penanganan complain	-	1 x 24 jam	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyusun SOP penanganan keluhan pasien</li> <li>2. Menambah jumlah media pengaduan keluhan</li> <li>3. Membentuk <i>Care Solutions/ Unit</i> pengaduan layanan</li> </ol>

Sumber: Hasil analisis penelitian, 2019

### *Perspektif Keuangan*

Merujuk pada visi misi dan dengan berstatus sebagai rumah sakit BLUD maka dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, rumah sakit dapat mengoptimalkan semua sumber pendapatan tanpa mengutamakan untuk mencari keuntungan. Dengan meningkatnya pendapatan dan pengendalian dalam pembiayaan rumah sakit, maka

kemandirian pembiayaan, dalam arti tidak bergantung pada APBD pemerintah kabupaten Sikka dapat dicapai.

*Lag indicator* untuk dapat mengukur keberhasilan rumah sakit mencapai sasaran strategi kemandirian pembiayaan, yaitu %pendapatan operasional dan *cost recovery*. %Pendapatan operasional dapat meningkat apabila pihak rumah sakit mengoptimalkan penerimaan/pendapatan dari 4 sumber pendapatan lainnya yaitu pendapatan jasa layanan, pendapatan kerjasama, hibah, dan pendapatan lain-lain, singkatnya pendapatan non APBD/N. Sedangkan untuk meningkatkan nilai *Cost Recovery* rumah sakit dapat menerapkan *Cost Efficiency* pada seluruh unit rumah sakit.

Berbagai inisiatif strategi dilakukan untuk dapat mencapai target ini seperti yang tercantum dalam Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Kemandirian Pembiayaan**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun Target	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Keuangan	Kemandirian pembiayaan	% pendapatan operasional non APBD/APBN= $\frac{\text{pendapatan jasa layanan} + \text{pendapatan lain-lain}}{\text{jmlh seluruh pendapatan}}$	Meningkatkan pendapatan operasional (Non APBD/APBN)	42.40%	60%	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan survey untuk melihat kebutuhan dan keinginan masyarakat</li> <li>Meningkatkan jumlah Kerjasama Operasional (KSO)</li> <li>Kemitraan dengan pihak swasta untuk meningkatkan kunjungan pasien rawat jalan maupun pada unit layanan penunjang.</li> </ol>
		$\frac{\text{Cost Recovery} = \text{pendapatan fungsional dalam 1 bulan}}{\text{pembelanjaan operasional dalam 1 bulan}}$	Meningkatkan <i>Cost Efficiency</i>	57%	≥ 60%	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengkaji biaya setiap unit pelayanan</li> <li>Belanja modal, Belanja Pegawai dan Belanja barang dan jasa berdasarkan Rencana Biaya Anggaran.</li> <li>Meminimalisir biaya yang tidak menambah nilai.</li> </ol>

Sumber: Hasil analisis penelitian 2019 Sumber :

#### *Perspektif Proses Bisnis Internal*

Untuk mendukung pencapaian setiap sasaran strategis yang telah ditetapkan pada perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, beberapa sasaran strategis yang ditetapkan dalam proses bisnis internal yaitu meningkatkan inovasi layanan, meningkatkan mutu pelayanan dasar dan rujukan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas prosedur pengadaan layanan, dan melakukan manajemen aktiva.

Capaian terhadap keberhasilan sasaran strategi meningkatkan inovasi layanan menggunakan beberapa *lag indicator* yaitu jumlah peningkatan angka kunjungan layanan baru, jumlah kerjasama operasional, jumlah rujukan yang ditangani dari puskesmas maupun klinik dan rumah sakit lainnya, jumlah peningkatan angka kunjungan unit pelayanan cuci darah jumlah pelayanan kesehatan non BPJS dan asuransi dan kerjasama lainnya. Peningkatan angka kunjungan unit layanan, jumlah KSO, dan jumlah rujukan

yang ditangani dipicu dengan mengembangkan kemitraan seperti membuka layanan baru dan kemitraan penanganan pasien rujukan. Kemudian untuk meningkatkan jumlah peningkatan kunjungan layanan cuci darah, rumah sakit dapat melakukan penguatan pada unit pelayanan cuci darah, dan dengan mengembangkan pelayanan kesehatan non BPJS, asuransi dan kerjasama lainnya maka jumlah pelayanan kesehatan non BPJS, asuransi dan kerjasama lainnya dapat meningkat. Target yang telah ditetapkan dapat dicapai apabila rumah sakit melakukan beberapa inisiatif strategis.

Sasaran strategis berikutnya yaitu meningkatkan mutu pelayanan dasar dan rujukan menyesuaikan dengan poin 2 misi yaitu mewujudkan rumah sakit rujukan yang mandiri dan memadai di Pulau Flores maka *lag indicators* yang digunakan adalah %capaian SPM, jumlah penambahan fasilitas layanan sesuai perencanaan, jumlah penambahan kapasitas layanan sesuai perencanaan, dan status akreditasi. Peningkatan %capaian SPM dipicu dengan mengoptimalkan pemenuhan SPM: kecepatan dan ketepatan layanan, juga menjamin kemudahan akses layanan. Jumlah penambahan fasilitas layanan dipicu dengan peningkatan fasilitas layanan, jumlah penambahan kapasitas layanan dipicu dengan peningkatan kapasitas layanan, dan *lag indicator* status akreditasi dipicu oleh peningkatan status akreditasi. Target-target yang telah ditetapkan dapat tercapai apabila rumah sakit melakukan beberapa inisiatif strategis dapat dilihat pada Tabel 4 – Tabel 7

Sasaran strategis manajemen aktiva dilakukan untuk mengelolah, mengatur dan mengontrol semua sumberdaya hingga layanan dapat siap diberikan kepada pasien dengan secara efisien dan sesuai dengan kebutuhan pasien. Aset-aset rumah sakit misalnya obat-obatan, peralatan medis, kendaraan operasional, bangunan dengan segala fasilitas, makanan pasien hingga *intangibile asset* (SDM). Beberapa *lag indicator* yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis ini yaitu *Bed Occupancy Rate*, tingkat pemakaian alat medis, penulisan resep sesuai formularium dan penentuan investasi alat kesehatan. Keberhasilan indikator *Bed Occupancy Rate*, tingkat pemakaian alat medis dalam kapasitas penuh, penulisan resep sesuai formularium dipicu oleh optimalisasi penggunaan aset. Sedangkan jumlah pengadaan alat kesehatan sesuai analisis kebutuhan setiap unit layanan dipicu oleh ketepatan penentuan investasi aset.

**Tabel 4**  
**Sasaran Strategi Meningkatkan Inovasi Layanan**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>			
Proses bisnis internal	Meningkatkan inovasi layanan	Jumlah peningkatan angka kunjungan layanan baru	Mengembangkan kemitraan: membuka layanan baru dan kemitraan penanganan pasien rujukan	-	50%	1. Menemukan kebutuhan-kebutuhan pasien 2. Tingkatkan kemitraan untuk menekan biaya pengadaan layanan baru.
		Jumlah kerjasama operasional		3 KSO	3 KSO	3. Kerjasama melalui cara pembayaran layanan

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
						<p>menggunakan produk perbankan terbaru</p> <p>4. Menyediakan berbagai paket layanan sesuai segmentasi pasar</p> <p>5. Menyediakan gift voucher</p> <p>6. Kerjasama operasional kebersihan lingkungan RS, laundry, dan petugas keamanan.</p>
		Jumlah rujukan yang ditangani dari puskesmas, klinik dan rumah sakit lainnya		<p>Pasien rujukan poliklinik: 32,3% dari total kunjungan</p> <p>Pasien rujukan IGD: 12,7% dari total kunjungan</p>	40%	<p>1. Sosialisasi alur penanganan pasien rujukan</p> <p>2. Bertahap efektif memanfaatkan rujukan online</p> <p>3. Mangurangi alur/tahapan layanan yang tidak perlu dilakukan</p> <p>4. Evaluasi penanganan pasien rujukan</p> <p>5. Kemitraan dengan puskesmas</p>
		Jumlah peningkatan angka kunjungan unit pelayanan Cuci Darah	Memperkuat pelayanan unggulan Cuci Darah	-	50%	<p>1. Melakukan studi banding ke rumah sakit dengan pelayanan kesehatan yang lebih unggul</p> <p>2. Promosi melalui media massa atau media sosial</p> <p>3. Membangun kemitraan untuk menekan biaya pengadaan</p>

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
		Jumlah pelayanan kesehatan non BPJS, Asuransi dan kerjasama pihak lain	Mengembangkan pelayanan kesehatan non BPJS, Asuransi dan kerjasama pihak lain	-	3 layanan	layanan unggulan 1. Membangun kemitraan dengan perusahaan lain untuk <i>medical check up</i> karyawan. 2. Menggali potensi dibukanya layanan baru sesuai permintaan pasar seperti unit layanan kecantikan. 3. Kemitraan dengan asuransi lainnya. 4. Meningkatkan minat masyarakat untuk menggunakan jasa asuransi lain.

Sumber: Hasil analisis penelitian 2019

**Tabel 5**  
**Sasaran Strategi Meningkatkan Mutu Pelayanan Dasar dan Rujukan**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Proses bisnis internal	Meningkatkan mutu pelayanan dasar dan rujukan kepada pelanggan	% Capaian SPM	Mengoptimalkan pemenuhan standar pelayanan kesehatan: Kecepatan dan ketepatan layanan	70%	75%	1. Melengkapi SOP pelayanan dan rujukan 2. Sosialisasi SOP kepada karyawan di unit layanan RS 3. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan SOP di setiap unit layanan. 4. Digitalisasi proses layanan
			Peningkatan Kemudahan Akses Layanan	-	100%	1. Pendaftaran <i>online</i> melalui website RS 2. Pemesanan obat

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
						3. Pengecekan ketersediaan tempat tidur 4. Layanan <i>homecare</i> 5. Menambah jumlah loket 6. Pemasangan alur layanan sebagai petunjuk di ruang tunggu dan ruang perawatan 7. Membuka pelayanan sesuai jadwal jam buka pelayanan. 8. Membuat janji temu dokter untuk pelayanan rawat jalan
		Jumlah penambahan fasilitas layanan sesuai perencanaan	Peningkatan Fasilitas Layanan	-	100%	1. Menyediakan ruang tunggu pelayanan yang nyaman 2. Menyediakan area parkir yang luas dan aman 3. Menciptakan suasana pelayanan yang bersih dan nyaman 4. Membangun Rumah Singgah 5. Menyediakan tempat ibadah untuk pasien 6. Pengadaan Lift 7. Penambahan Mesin ATM 8. Menyediakan kantin yang nyaman dengan banyak pilihan menu makanan dan minuman
		Jumlah penambahan kapasitas layanan sesuai perencanaan	Peningkatan Kapasitas Layanan	-	100%	1. Merenovasi kamar layanan 2. Menambah jumlah ambulance 3. Perbaikan dan pengujian kembali/kalibrasi alat-alat kesehatan

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
		Status Akreditasi	Peningkatan Status Akreditasi	Utama	Pariipurna	Mengikuti akreditasi rumah sakit sesuai dengan regulasi kemeskes dan mendapatkan akreditasi dari Lembaga akreditasi RS yang resmi

Sumber: Hasil analisis penelitian 2019

**Tabel 6**  
**Sasaran Strategi Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Prosedur Pengadaan Layanan**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Prosedur Pengadaan Layanan	Presentase pelaksanaan pengadaan sesuai Alur dan SOP	Mengoptimalkan alur dan SOP pengadaan setiap unit layanan	-	100%	Alur dan SOP disosialisasikan ke semua karyawan pengadaan layanan
		Presentase pengadaan alkes, obat-obatan dan perlengkapan berbasis <i>online</i> .	Meningkatkan Persediaan Melalui Pemasok Yang Efisien Dan Efektif	-	100%	1. Menyederhanakan birokrasi pengadaan sarana prasarana 2. Meningkatkan kerjasama dengan Pedagang Besar Farmasi

Sumber: Hasil analisis penelitian 2019

**Tabel 7**  
**Sasaran Strategi Manajemen Aktiva**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Proses Bisnis Internal	Manajemen Aktiva	<i>Bed Occupancy Rate</i>	Optimalisasi Penggunaan	51,62%	60%	1. Meningkatkan pemakaian tempat tidur pasien 2. Membangun kerjasama dengan RS lain untuk
		Tingkat pemakaian alat medis	Aset	-	80%	

					merujuk pasien dengan tujuan alat kesehatan dapat beroperasi dalam kapasitas penuh.
					3. Promosi dan penetapan harga yang kompetitif untuk unit layanan dengan tingkat kunjungan yang rendah.
	Terlaksananya penulisan resep sesuai formularium		98,60% $\geq$ 100%		Meningkatkan kepatuhan dokter penanggungjawab pasien untuk memberikan resep sesuai formularium yang telah disusun
	Jumlah pengadaan alat kesehatan sesuai analisis kebutuhan setiap unit layanan.	Penentuan Investasi Alat Kesehatan	- 100%		Membuat rencana pengadaan alat kesehatan dengan menghitung cost benefit dari alat kesehatan yang akan digunakan.

Sumber: Hasil analisis penelitian 2019

### *Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran*

Strategi dalam sasaran pertumbuhan dan pembelajaran dalam mencapai sasaran strategi meningkatkan penggunaan teknologi dan meningkatkan mutu SDM dapat dilihat pada Tabel 8 dan Tabel 9.

**Tabel 8**  
**Sasaran Strategi Meningkatkan Penggunaan Teknologi**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Pertumbuhan dan pembelajaran	Meningkatkan penggunaan teknologi	Jumlah pengadaan alat kesehatan yang baru sesuai standar	Pengembangan penggunaan alat kesehatan yang mutakhir	-	80%	1. Melakukan kalibrasi/pengujian alat untuk menghentikan pemakaian alat kesehatan. 2. Mengevaluasi permintaan alkes dari setiap unit layanan
		Jumlah puskesmas dengan jaringan komunikasi memadai	Optimalisasi pemanfaatan teknologi jaringan	-	23 puskesmas	1. Melakukan koordinasi dengan lembaga-lembaga terkait untuk peningkatan akses jaringan komunikasi 2. Perencanaan pengadaan SIMRS secara bertahap

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
						3. Melakukan kunjungan ke RS yang telah melakukan pengembangan layanan berbasis digital.

Sumber: Hasil analisis analisis penelitian, 2019

**Tabel 9**  
**Sasaran Strategi Meningkatkan Mutu SDM**

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
Pertumbuhan dan pembelajaran	Meningkatkan mutu SDM	Jumlah SDM sesuai kompetensi dan kualifikasi	Meningkatkan Efektivitas Rekrutmen	-	100%	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan rekrutmen sesuai SOP penerimaan karyawan.</li> <li>Perencanaan kebutuhan SDM</li> <li>Menggunakan media daring untuk iklan lowongan kerja agar mendapatkan kandidat</li> <li>Melakukan rekrutmen secara online untuk efektivitas biaya dan waktu.</li> <li>Penempatan karyawan sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi.</li> </ol>
		Terpenuhinya karyawan yang mendapat pelatihan minimal 20 jam setahun	Meningkatkan pendidikan dan pelatihan	41%	60%	<ol style="list-style-type: none"> <li>Melakukan analisis kebutuhan untuk menentukan jenis diklat yang perlu dilakukan</li> <li>Menambah anggaran diklat</li> <li>Menambah tingkat partisipasi pelatihan <i>ekshouse training</i></li> <li>Mengadakan diklat dengan</li> </ol>

Perspektif	Sasaran Strategi	Ukuran Strategi		Tahun 2019	Target	Inisiatif Strategi
		Lag Indicator	Lead Indicator			
		Jumlah pelanggaran karyawan terhadap peraturan internal RS	Penerapan etika dan budaya kerja secara optimal	-	100%	tema-tema yang sesuai dengan isu-isu terkini. 1. Meningkatkan intensitas komunikasi atasan dan bawahan mengenai ekspektasi dan apresiasi hasil kerja yang baik 2. Meningkatkan jumlah kerjasama tim untuk mencapai target sesuai timeline 3. Mengefektifkan peran setiap kepala ruangan dan kepala bagian dalam melakukan monitoring 4. Mengefektifkan peran SPI dan Dewan Pengawas dalam mengontrol kinerja dan capaian seluruh personel RS.

Sumber: Hasil analisis penelitian 2019

## SIMPULAN DAN SARAN

Dalam perancangan pengukuran kinerja RSUD.dr.T.C.Hillers Maumere dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa rumah sakit belum melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh pada perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal maupun perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja yang telah digunakan rumah sakit terdiri atas ukuran-ukuran pada perspektif keuangan dan ukuran hasil proses operasional seperti capaian Standar Pelayanan Minimal, sedangkan pada perspektif pelanggan menggunakan ukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Dengan digunakannya *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja, maka rumah sakit dapat menemukan ukuran-ukuran hasil yang strategis dan saling bersinergi sehingga menghasilkan keberhasilan dalam jangka panjang, dan melihat pengaruh kinerja non keuangan yang dapat berdampak pada kinerja keuangan rumah sakit.

Rumah sakit tidak hanya melakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, tetapi dapat juga melakukan pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan. Selain itu rumah sakit juga dapat mengembangkan hasil penelitian ini dengan

mengimplementasikan hingga menghasilkan kerangka kerja BSC komperensif. Cascading juga dapat dilakukan dengan setiap unit layanan menyelaraskan tujuan unit bisnisnya dengan tujuan korporasi RSUD.dr.T.C.Hillers Maumere.

Untuk peneliti dengan topik yang sejenis dapat mengembangkan penelitian ini dengan menghasilkan kerangka kerja BSC komperensif sebelum dan sesudah ditetapkannya status BLUD pada RSUD.dr.T.C.Hillers Maumere.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ananda, B. R., Putera, R. E., & Ariany, R. (2020). Inovasi Pelayanan Kesehatan Di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Pariaman. *Publik (Jurnal Ilmu Administrasi)*, 8(2), 167-179.
- Bharata, R. W., Setyorini, D., & Isroah. (2012). Penerapan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari.
- Calundu, R. (2018). *Manajemen Kesehatan* (Vol. 1). Sah Media.
- Hanuma, S., & Kiswara, E. (2011). *Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Astra Honda Motor)* (Doctoral Dissertation, Universitas Diponegoro).
- Hitt, A, Ireland, R, D., & Robert, E. (2001). *Strategic Manajement: Competitiveness And Globalization*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hendro. (2011). *Dasar-Dasar Kewirausahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Huda, N. (2017). *Keuangan Publik Islami: Pendekatan Teoritis Dan Sejarah*. Prenada Media.
- Ismainar, H. (2015). *Keselamatan Pasien Di Rumah Sakit*. Deepublish.
- Kaplan, & Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 72.
- Kartikawati, F. A. (2009). Strategi Perencanaan Marketing Public Relations Di Rumah Sakit (Studi Deskriptif Kualitatif Tentang Strategi Perencanaan Marketing Public Relations Rsi Yarsis Dalam Meningkatkan Kepercayaan Masyarakat).
- Lukiastuti, Fitri, Hamdani, & Muliawan. (2011). *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Caps.
- Moehersono. (2012). *"Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi"*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Munayang, O. H., Parmita, R., & Nurhajra, A. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu Tahun 2015. *Jurnal Riset Akuntansi Mercu Buana*.
- Nur, D. A. (2016). Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Berdasarkan Balanced Scorecard Di Rsud Dr. R. Koesma Kabupaten Tuban. *Jurnal Administrasi Publik*, 26-42.
- Purnomo, M. (2016). Pencapaian Standar Pelayanan Gawat Darurat Di Rsu Habibullah Berdasarkan Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit Tahun 2014.
- Putri, A. I., Arso, P. S., & Ayun, S. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) K.R.M.T Wongsonegoro Kota Semarang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (Undip)*, 60-68.
- Rangkuti. (2015). *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rikomah, S. E. (2017). *Farmasi Rumah Sakit*. Deepublish.
- Rivai, & Basri, A. (n.d). *Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Pt.Raja Grafindo Persada.

- Sipayung, F. (2009). Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 7-14.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D)*. Bandung: Cv Alfabeta.
- Tetty, V., & Bone, A. T. (2020). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Lama Waktu Tunggu Pasien Bpjs Di Poli Umum Unit Rawat Jalan Rumah Sakit X. *Jurnal Keperawatan Dirgahayu (Jkd)*, 2(1), 29-35.
- Widoyoko. (2014). *Penilaian Hasil Pembelajaran Di Sekolah*. Pustaka Pelajar.
- Zebua, M. (2018). *Pemasaran Produk Jasa Kesehatan*. Deepublish.