

Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*: *Systematic Review*

Assessment of Hospital Performance Using Balanced Scorecard Approach: Systematic Review

Samuel Lay Riwu¹, Adik Wibowo², Kevin Chrisanta Budiyo³
^{1,3}Program Studi Administrasi Rumah Sakit, FKM Universitas Indonesia
²Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Universitas Indonesia
email: samuel.lay@ui.ac.id or samuelriwu@yahoo.com

ABSTRAK

Pengukuran kinerja selama ini selalu hanya melihat dari segi finansial oleh semua perusahaan, termasuk rumah sakit. Pendekatan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alternatif dalam mengukur kinerja. Selain mempertimbangkan faktor keuangan juga mempertimbangkan faktor non keuangan sehingga memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana BSC digunakan pada rumah sakit di seluruh dunia dan melihat apakah itu bisa diterapkan pada rumah sakit di Indonesia. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode *systematic review*. Kami awalnya melakukan pencarian manual pada tanggal 17 Maret 2021 dengan mempelajari artikel investigatif terkait Hospital BSC yang dimuat di ProQuest, EBSCO, SpringerLink, Scindirect dan Scopus. Kemudian, di luar akses UI, pencarian artikel juga dilakukan melalui Google Scholar dan selain mendapatkan artikel berbahasa Indonesia melalui Garuda ristekbrin. Hasil Penelitian ini menemukan bahwa manfaat penerapan BSC di rumah sakit antara lain berguna untuk mengevaluasi rencana strategis penilaian kinerja dalam manajemen rumah sakit, menyeimbangkan kinerja keuangan dan non keuangan, membantu menyelaraskan visi, misi dan tujuan organisasi, serta mendorong perubahan lingkungan kerja sesuai terhadap kebutuhan rumah sakit. Studi ini juga menemukan bahwa tantangan dalam menerapkan BSC adalah proses adopsi dan implementasi yang diperlukan rumah sakit di Indonesia, BSC harus diadopsi dan diterapkan secara bertahap dalam skala yang lebih luas. Hal ini mengindikasikan bahwa diharapkan instansi kesehatan, termasuk rumah sakit, dapat menerapkan konsep BSC.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja, Rumah Sakit

ABSTRACT

Performance measurements have always only been looked at financially by all companies, including hospitals. The Balanced Scorecard (BSC) concept approach is one of the alternatives in measuring performance. In addition to considering financial factors also consider non-financial factors so as to provide a comprehensive assessment to management; The aims of this study was to review the application of BSC in hospitals in various countries and assess the feasibility of its application to hospitals in Indonesia. The methods in this study use systematic review methods. We initially conducted a manual search on March 17, 2021, by studying investigative articles related to Hospital BSC published in ProQuest, EBSCO, SpringerLink, Science Direct, and Scopus. Then, outside of UI access, article search is also done through Google Scholar and in addition to getting Indonesian articles through Garuda ristekbrin. The results of this study found that the benefits of implementing BSC in hospitals include useful for evaluating strategic performance assessment plans in hospital management, balancing financial and non-financial performance, helping to align the vision, mission, and objectives of the organization, and driving changes in the work environment according to the needs of hospitals. The study also found that the challenge in implementing BSC is the process of adoption and implementation required of hospitals in Indonesia, BSC must be adopted and applied gradually on a wider scale. This indicates that it is expected that health agencies, including hospitals, can implement the BSC concept.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Performance, Hospital

PENDAHULUAN

Balanced scorecard (BSC) merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang memberikan pandangan ringkas dan komprehensif tentang suatu organisasi dengan berfokus pada cakrawala yang lebih luas yang tidak hanya dari perspektif keuangan saja. Dalam pelaksanaan sistem BSC, organisasi didorong untuk mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi keluaran keuangan dengan memilih ukuran dari tiga kategori atau perspektif tambahan: pelanggan, prosedur internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran kinerja rumah sakit saat ini sering menonjolkan sisi keuangan, manajemen sering dikatakan berhasil apabila telah mencapai tingkat keuntungan yang tinggi dari segi pendapatan yang kemudian akan diikuti dengan imbalan jasa pelayanan bagi karyawan yang juga meningkat. (Astuti et al., 2020) Penilaian kinerja suatu perusahaan tidak semata-mata didasarkan pada kinerja keuangan saja, yang dapat menyesatkan karena kinerja keuangan yang baik saat ini bisa dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang suatu perusahaan dan begitu juga sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek bisa saja terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. (Amos et al., 2021) Untuk mengatasi masalah ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan perangkat BSC mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Adanya kelebihan yang dimiliki oleh BSC ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Beatriz, Sanchez, Maria, Pires, dan Broccardo di St. Vincent pada 2010-2012 menunjukkan Peningkatan kepuasan pasien (88% menjadi 96%), peningkatan persentase pasien (43% menjadi 68%), peningkatan persentase pasien yang dianggap berisiko (40% hingga 90%), penurunan insiden MRSA (*methicillin-resistant to staphylococcus aureus*), penurunan insiden penurunan dan insiden pengobatan, penurunan tingkat rawat inap, tingkat kekosongan dan tingkat turnover. (Broccardo, 2015) Selain itu, manfaat BSC di sektor kesehatan adalah peningkatan kualitas perawatan dan hasil perawatan untuk pasien karena berfokus pada pasien, peningkatan manajemen dan akuntabilitas medis dengan tujuan yang jelas, peningkatan komunikasi, dan merangsang diskusi baru antara dokter dan manajemen tentang visi dan strategi. (Korneles et al., 2019)

Keberhasilan kinerja perusahaan di Indonesia dinilai kurang baik apabila ditinjau dari keseluruhan perspektif BSC, dengan total skor kinerja 53,40% tergolong tidak sehat. Dinilai baik jika dilihat dari perspektif pelanggan dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi kurang baik dari perspektif keuangan dan bisnis internal, dengan kinerja keuangan 1,00% dari bobot yang ditentukan 20% dan kinerja bisnis internal 17,10% dari bobot yang ditentukan sebesar 30%. Hal ini dapat disebabkan karena kinerja keuangan dan operasional perusahaan belum optimal. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dinilai “Tidak Sehat” dalam kategori BBB dari tahun 2012 hingga 2015, dengan Total Skor Kinerja 53,40%. (Yulianti & Diyani, 2017)

Munculnya BSC sebagai salah satu sistem pengukuran kinerja modern baru dapat dilihat sebagai solusi alternatif bagi penggunaan sistem pengukuran kinerja bisnis tradisional yang hanya fokus pada kinerja keuangan dan memberikan sedikit perhatian pada tindakan non-keuangan, dan menempatkan perhatian manajemen pada kinerja jangka pendek. (Martunis et al., 2020) Ini dapat menyedatkan perusahaan bisnis terus meningkatkan dan tujuan inovasi yang merupakan dua hal penting aspek dalam lingkungan bisnis yang terus berubah saat ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana BSC digunakan di rumah sakit di seluruh dunia dan untuk melihat apakah BSC dapat diterapkan pada rumah sakit di Indonesia.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan sistematis, teknik pencarian yang berbeda digunakan untuk menemukan studi yang relevan. Tinjauan sistematis dipilih berdasarkan kriteria inklusi penelitian dan didasarkan pada diagram alur PRISMA 2020. (Page et al., 2021) Dalam database elektronik, pencarian sistematis dilakukan untuk menemukan artikel yang memenuhi syarat. Pencarian artikel menggunakan instrumen *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analyses* (PRISMA) dan diagram alur yang disusun berdasarkan dengan panduan *checklist* PRISMA 2020, untuk studi yang dipilih dalam proses pencarian dan penilaian kelayakan artikel secara berurutan.

Pencarian artikel dan informasi dilakukan secara komprehensif melalui *database* elektronik dari berbagai situs sebagai sumber data. Kami mulai melakukan pencarian manual pada tanggal 17 Maret 2021 diawali dengan membuka <https://remote-lib.ui.ac.id>, yang kemudian mencari dari laman lain yaitu ProQuest, EBSCO, Springer Link, Science Direct, Scopus, dan Taylor & Francis *Online*. Kemudian, di luar akses UI, pencarian

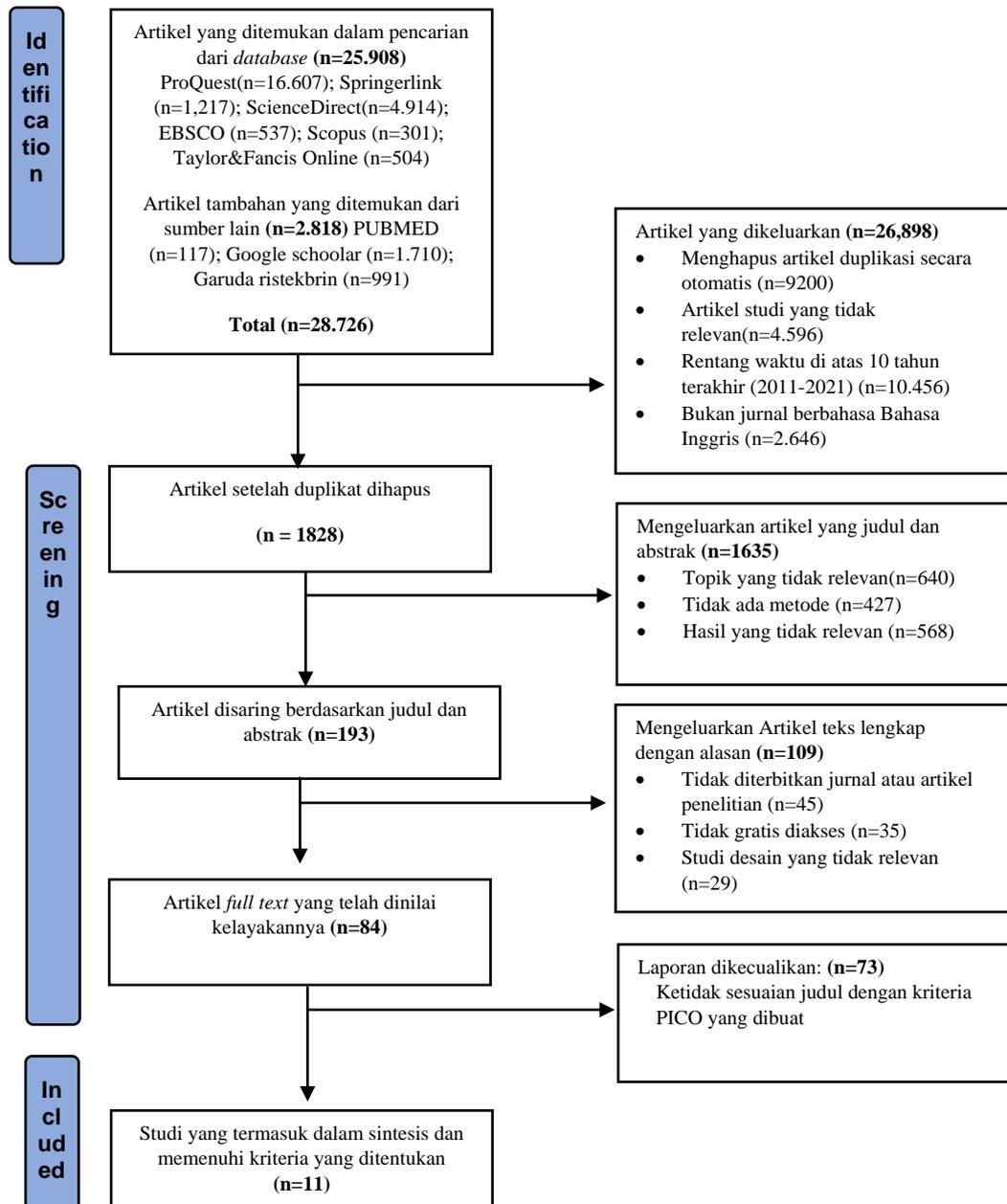
artikel juga dilakukan melalui Google Scholar dan sebagai tambahan untuk mendapatkan artikel berbahasa Indonesia, dilakukan melalui Garuda.*ristek brin*. kami mengidentifikasi semua publikasi akademis sebelumnya menggunakan kata kunci "*Balanced Scorecard*", "*hospital*", "*health care*", "*health care organizations*," "*hospital performance measurement*" dan "*hospital performance management*," dari *database* penelitian berbasis Internet utama, kemudian kami menerapkan string pencarian ke judul, abstrak, dan kata kunci publikasi akademis dalam *database*.

Pencarian artikel menekankan pada penggunaan BSC dalam organisasi pelayanan kesehatan terutama dalam pengaturan rumah sakit adalah kriteria pertama kami untuk inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi artikel yang kami anggap memenuhi syarat untuk ditinjau secara sistematis adalah sebagai berikut: 1) kriteria pembatasan terkait dengan jenis bahasa (bahasa Inggris), dokumen yang dianggap sesuai adalah sebagai berikut: jurnal, artikel, studi asli, tesis, dan disertasi, serta ketersediaan dokumen lengkap dan gratis, diterbitkan dari (2011-2021), area manajemen rumah sakit; 2) artikel/ jurnal yang berupa hasil penelitian terpublikasi, yang *full-text* dan *free-accessed* dari kata kunci yang dipakai; 3) hanya artikel dari jurnal peringkat Q1 hingga Q4 yang diusulkan oleh Scimago Journal & Country Rank (SJR); Pencarian dilakukan dengan menggunakan rumus PICO dengan kata kunci : P (*Population*) ; Rumah sakit ; I (*Intervensi*); Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, C (*Comparison*); Pengukuran kinerja secara tradisional O (*Outcome*); Peningkatan kinerja yang optimal, yang tidak hanya dari segi keuangan saja tetapi juga dari perspektif non keuangan. Selanjutnya, kriteria eksklusi dalam penulisan ini yaitu artikel/ jurnal yang *outcome* nya tidak berhubungan dengan pelayanan di rumah sakit dan desain studi yang tidak relevan.

Berikut rincian strategi pencarian yang dilakukan melalui 7 *database* online sebagai berikut: Pencarian di *database* EBSCO: Boolean/Phrase: *Balanced Scorecard* AND Performance AND Hospital OR Health Care Expanders: Apply equivalent subjects, Limiters: Full Text Publication Date 2011-2021 Tipe, Language; English, *Database*: CINAHL Plus with Full Text MEDLINE with Full Text AND Dentistry & Oral Sciences Source. Pencarian di *database* Scopus: (TITLE-ABS-KEY (balanced AND scorecard OR BSC AND hospital OR health AND care OR key AND performance)) AND (balanced AND scorecard AND hospital OR health AND care AND performance) AND (LIMIT-TO (OA, "all")) And (Limit-To (Pubyear, 2011-2021)) And (Limit-To (Subjarea, "Medi")) Or Limit-To (Subjarea, "Busi"))

Pencarian di database Proquest: ((*Balanced Scorecard* and Performance and Hospital or Health Care (*Applied Filters*Results Have Been Filtered. *Last 5 Years *Public Health*English*International Journal of Environmental Research and Public Health”)) Pencarian di database PUBMED *Balanced Scorecard* and Performance and Hospital* Free full text*. Pada pencarian di database Taylor&Fancis Online: [All: *Balanced Scorecard* and performance and hospital or health care] AND [All Subjects: Health and Social Care] AND [Publication Date: (2011 TO 2021)]. Pencarian di database ScienceDirect: *Balanced Scorecard* and Performance and Hospital or Health Care *Refine by: Subscribed journals* Years: 2011-2021, *International Journal of Hospitality Management *Open access.

Pencarian seluruh judul dan abstrak melalui *database* elektronik dinilai secara menyeluruh untuk menilai hasil yang diinginkan dan disaring untuk kelayakannya. Kami memeriksa kelengkapannya, pencarian awal didapatkan 28.726 artikel yang sesuai dengan kata kunci. Kemudian dimasukkan faktor inklusi seperti pembatasan tahun publikasi dan hanya artikel yang berbahasa Inggris dan bahasa Indonesia, kemudian pemeriksaan duplikat dilakukan menggunakan mendeley, kemudian 1828 dokumen diperoleh yang bebas dari duplikat, dan kemudian 1635 artikel dikeluarkan karena artikel tidak relevan dengan kata kunci (PICO), teks lengkap tidak tersedia, dan artikel berbayar. Akhirnya, penelitian ini hanya memperoleh 11 artikel untuk sintesis kualitatif dan akan dibaca secara lengkap untuk analisis deskriptif. Pada Gambar 1 menunjukkan proses seleksi dalam penelitian ini.



Gambar 1. Bagan Alur Seleksi studi menurut pedoman PRISMA 2020

Sumber: *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.*

HASIL

Hasil identifikasi sebelas artikel terpilih yang memenuhi syarat untuk dianalisis, dari berbagai negara. Desain penelitian yang digunakan dari masing-masing studi tersebut sebagai berikut: *case study participative*, kualitatif, kuantitatif, wawancara mendalam, metode campuran. Penelitian ini ditemukan hasil penerapan BSC yang dapat dimodifikasi

untuk mendapatkan indikator penilaian kinerja perusahaan termasuk rumah sakit dengan kombinasi Analisis SWOT, *Key Performance Activity*, *Key Performance Indicator*, analisis tujuan juga kombinasi keterkaitan visi dan misi perusahaan.

Tabel 1 adalah analisis perbandingan penelitian dari segi Metode, tujuan, manfaat dan temuan penulis. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya manfaat dari penerapan BSC di fasilitas kesehatan termasuk rumah sakit dapat membantu menerapkan praktik manajemen terkait pengukuran kinerja untuk meningkatkan mutu pelayanan untuk kebutuhan pasien sebagai pelanggan. Manfaat lain adalah penerapan BSC dapat memberikan solusi untuk masalah para manajer dari semua sektor pembangunan sosial yang terkait dengan hubungan antara strategi, aset tidak berwujud dan kinerja organisasi.

Tabel 2 menganalisis perbandingan hasil penelitian dan kesimpulan dari sebelas artikel yang dipilih, hampir semua hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan BSC dianggap sebagai kerangka kerja pengukuran kinerja yang efektif yang beruna untuk mengevaluasi rencana strategis dari manajemen rumah sakit karena tidak hanya menilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dari tiga aspek lainnya seperti; perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa penerapan strategi BSC dapat dimodifikasi dengan menggunakan analisis SWOT, nilai-nilai termasuk kualitas tinggi di bidang pengajaran, penelitian dan penetapan homepage pada profil website internet rumah sakit dan dapat dikaitkan dengan misi dan perencanaan strategis lain rumah sakit.

Tabel 1. Metode, Tujuan, Manfaat Dan Temuan Penulis

No	Judul	Metode	Tujuan	Manfaat	Temuan Penulis
1	<i>Balanced performance measurement in research hospitals: the participative case Study of a haematology department.</i> (Catuogno et al., 2017)	<i>Metode Case Study Participative</i> yang dilakukan oleh peneliti eksternal kerjasama dengan Departemen Hematologi RS di Italia.	Untuk meninjau, merancang dan menerapkan sistem pengukuran kinerja multidimensi rumah sakit sebagai pelayanan publik dalam mengatasi kompleksitas persyaratan <i>stakeholder</i> yang beragam.	Membantu organisasi kesehatan dalam mengembangkan dan menerapkan praktik manajemen, terkait sistem pengukuran kinerja dan implementasinya	BSC merupakan sistem pengukuran kinerja multidimensi yang kompleks sehingga menyulitkan penulis dalam menerapkan dalam instansi besar seperti rumah sakit sehingga peneliti lebih memfokuskan pada Departemen Hematologi RS di Italia
2	<i>A Balanced Scorecard for assessing a</i>	Penetapan definisi tujuan teoritis dari masing-masing	Tinjauan ini menunjukkan strategi	Penerapan BSC ini dapat mengaitkan visi dan model	Bersifat komprehensif yang mencakup tujuan

	<i>strategic plan in a clinical laboratory.</i> (Alvarez et al., 2019)	perspektif paling digunakan pengelolaan laboratorium klinis	yang banyak dalam perspektif klinis serta indikator pencapaian rencana strategis di Laboratorium klinis	pengembangan BSC, yang mencakup perspektif beberapa indikator pencapaian rencana strategis di Laboratorium klinis	organisasi yang laboratorium dalam pembuatan peta strategis dan perspektif tujuan organisasi	teoritis untuk setiap perspektif dan tujuan yang ingin dicapai, sehingga dapat menjadi alat yang valid, mudah dikelola dan sederhana dalam pencapaian tujuan institusi
3	<i>Adaptation of the Balanced Scorecard model to measure Performance of the departments at dr. Zainoel Abidin regional General hospital, Banda Aceh.</i> (Martunis et al., 2020)	Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi.	ini Penelitian bertujuan mengetahui manajemen dr. Zainoel Abidin Banda Aceh Indonesia tahun 2016 berdasarkan target dan realisasi program kerjanya dengan menggunakan pendekatan BSC	ini Mendorong karyawan untuk mencapai Tujuan organisasi dan memenuhi standar perilaku yang telah ditentukan sehingga menghasilkan Tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi.	BSC bukan hanya alat penilaian kinerja, tetapi lebih lanjut berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan misi dari organisasi	
4	<i>Development of a Balanced Scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center.</i> (Teichgräber et al., 2021)	Pengembangan BSC: dengan mengkombinasikan dengan Analisis SWOT	Mengembangkan sistem indikator yang berorientasi pada tujuan berdasarkan konsep BSC dalam mempertimbangkan perspektif dokter dalam mendiagnosis dan kebutuhan pasien pada Departemen Radiologi.	BSC memungkinkan untuk menerapkan strategi radiologi yang berorientasi pada kebutuhan dokter dalam menegakan diagnosis dan kebutuhan pasien	Dalam penelitian ini menerjemahkan analisis SWOT ke dalam 4 perspektif dan definisi isu strategis yang ada dalam komponen BSC untuk menghasilkan indikator penilaian kinerja di unit Radiologi	
5	<i>The mediating effects of finance on the performance of hospital facilities management services.</i> (Amos et al., 2021)	Mix method, atau metode campuran paralel konvergen dan sekuensial eksploratif.	Menguji efek mediasi keuangan pada kinerja manajemen fasilitas rumah sakit.	Memotivasi manajemen rumah sakit untuk memprioritaskan manajemen fasilitas di rumah sakit sebagai bagian dari SDM dalam meningkatkan pelayanan	Mengadaptasi perspektif BSC dalam menganalisis efek tidak langsung keuangan pada hubungan antara kualitas layanan, pembelajaran & pertumbuhan, bisnis internal dan kinerja manajemen fasilitas	

rumah sakit					
6	<i>Integrating Text-Mining and Balanced Scorecard Techniques to Investigate the Association between CEO Message of Homepage Words and Financial Status: Emphasis on Hospitals.</i> (Jong et al., 2021)	Metode penambangan teks (<i>Text-Mining</i>)	Menyelidiki hubungan antara penambangan teks (<i>Text-Mining</i>) atau pesan <i>Chief Executive Officer (CEO)</i> pada situs homepage rumah sakit dengan status keuangan rumah sakit dengan menggunakan kerangka kerja <i>Balanced Scorecard</i> .	Untuk menguji hubungan antara kata kunci dalam pesan CEO dan rasio keuangan rumah sakit, pengujian dilakukan untuk melihat perbedaan frekuensi istilah dibagi dengan Frekuensi dokumen terbalik (TF-IDF) dalam hubungannya dengan pandangan BSC	Penelitian ini mengingatkan kita pentingnya pengungkapan situs web rumah sakit, dan apa yang dapat disimpulkan dari status keuangan rumah sakit. Penelitian ini juga menyoroti perlunya rekonsiliasi dan keselarasan antara data kuantitatif, laporan keuangan, dan data kualitatif dalam pesan CEO
7	<i>Application of Balanced Scorecard for Continuous Improvement of Organizations And More Stable Social Development.</i> (Te rziev et al., 2021)	Metode indikator numerik sederhana yang menentukan status setiap aplikasi.	Menggambarkan <i>Balanced Scorecard</i> dan peranannya dalam meningkatkan aset tidak berwujud	Tinjauan kritis terhadap evolusi model BSC dan penerapannya memberikan solusi untuk masalah para manajer dari semua sektor pembangunan sosial yang terkait dengan hubungan antara strategi dan aset tidak berwujud	Strategis <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan bagaimana pergerakan modal dan peningkatan sumber daya informasi untuk menghasilkan peningkatan kemampuan organisasi modern
8	<i>Indicators of Hospital Performance Evaluation: a Systematic Review.</i> (Hamed et al., 2014)	<i>Systematic Reviews</i>	Untuk mengidentifikasi indikator utama kinerja rumah sakit, seperti yang digunakan dalam literatur kinerja	Pemilihan indikator yang tepat berdampak pada peningkatan kualitas layanan dan akurasi penilaian	Merekomendasikan bahwa manajer rumah sakit memilih kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif untuk memantau kinerja mereka secara tepat.
9	<i>Evaluating Performance of Vietnamese Public Hospitals</i>	Metode penelitian kualitatif (Wawancara mendalam)	Meningkatkan kinerja rumah sakit umum, sebagai pembelajaran yang	Untuk mencapai misi RS, kesadaran akan peran, tugas dan	Penelitian ini mengevaluasi kinerja berdasarkan pengaruh faktor-

	<i>Based on Balanced Scorecard.</i> (Pham et al., 2020)	harus dikombinasikan dengan penelitian kuantitatif (kuesioner survei)	dapat diterapkan dalam yurisdiksi pegawai RS BSC, termasuk perencanaan strategis, proses internal, keuangan, misi, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan karyawan
10	<i>Evaluation of Hospital Performance in Iran: A Systematic Review of Articles.</i> (Bahadori et al., 2016)	<i>Systematic Reviews</i>	Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari secara sistematis dan menguraikan metode evaluasi kinerja rumah sakit yang digunakan di Iran. Studi ini berusaha mendeskripsikan model mana yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit di Iran.
			Menggunakan kombinasi model untuk mengintegrasikan indikator dalam proses evaluasi rumah sakit tidak bisa dihindari. Oleh karena itu, Kemenkes harus menggunakan seperangkat indikator seperti BSC dalam proses evaluasi dan akreditasi rumah sakit
11	<i>Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies.</i> (Farooq & Hussain, 2011)	Kuantitatif, yaitu dengan membagikan kuesioner	Untuk menemukan hubungan <i>balanced scorecard</i> dan manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini juga bermaksud untuk menggambarkan fungsi <i>Balanced scorecard</i> dalam manajemen perubahan yang efektif dan menghasilkan kinerja yang efektif pada kinerja organisasi.
			Menurut penelitian <i>Balanced Scorecard</i> dapat membantu manajemen perubahan yang efektif. <i>Balanced scorecard</i> digunakan untuk menghidupkan kembali organisasi, dan teknik ini telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.
			Belum ada studi empiris yang dilakukan untuk menunjukkan hubungan antara <i>Balanced scorecard</i> dan transformasi, serta pengaruh gabungannya terhadap kinerja organisasi. Akibatnya, dianggap perlu menyelidiki hubungan antara <i>Balanced scorecard</i> dan perubahan, serta bagaimana faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja organisasi.

Tabel 2. Hasil dan Kesimpulan

No	Judul	Hasil	Kesimpulan
1	<i>Balanced performance measurement in research hospitals: the participative case Study of a haematology department.</i> (Catuogno et al., 2017)	Penelitian ini mengembangkan dan menerapkan versi <i>Balanced Scorecard</i> yang sesuai dengan serangkaian ukuran kinerja baru. Penelitian ini menunjukkan bahwa BSC dapat dianggap sebagai kerangka kerja yang efektif untuk mengukur kinerja rumah sakit, dengan kombinasi faktor yang dapat digeneralisasikan dan konteks spesifik.	<i>Balanced scorecard</i> dapat disesuaikan untuk penelitian rumah sakit dan menarik bagi organisasi kesehatan yang kompleks dalam menerapkan praktik akuntansi manajemen
2	<i>A Balanced Scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory.</i> (Alvarez et al., 2019)	Hasilnya dimana <i>Balanced Scorecard</i> berguna untuk mengevaluasi rencana strategis dalam manajemen rumah sakit dan akan menyediakan alat yang berguna untuk badan pengelolaan laboratorium klinis baik untuk menggambarkan visi dan strategi laboratorium.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> lebih diaplikasikan pada tujuan perancangan peta strategis dari laboratorium klinis.
3	<i>Adaptation of the Balanced Scorecard model to measure Performance of the departments at dr. Zainoel Abidin regional General hospital, Banda Aceh.</i> (Martunis et al., 2020)	Hasil keseluruhan penilaian kinerja menggunakan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dilihat dari empat perspektif yaitu: keuangan, bisnis internal, pelanggan, pelatihan dan pembelajaran sudah cukup baik.	Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai metode untuk melakukan penilaian kinerja memang lebih banyak dijumpai pada perusahaan bisnis yang memproduksi barang, namun dapat juga diterapkan pada rumah sakit yang menjalankan bisnis penyediaan jasa.
4	<i>Development of a Balanced Scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center.</i> (Teichgräber et al., 2021)	Sebanyak 10 faktor keberhasilan diidentifikasi menggunakan analisis SWOT. Nilai-nilai inti termasuk kualitas tinggi di bidang klinis, pengajaran, dan penelitian.	Pemantauan kinerja berbasis BSC dapat membantu rumah sakit mengatasi kelemahan pada sistem pelaporan dan untuk memenuhi persyaratan berbeda dari sistem pelaporan berorientasi tujuan, manajemen strategis dan operasional.
5	<i>The mediating effects of finance on the performance of hospital facilities management services.</i> (Amos et al., 2021)	Penelitian ini memperluas pengetahuan tentang hubungan antara indikator penilaian kinerja dengan kinerja manajemen fasilitas yang berfokus pada tiga aspek mendasar dari BSC. Penelitian ini juga menggambarkan model struktural fasilitas manajemen indikator penilaian kinerja mempengaruhi dan memprediksi layanan manajemen fasilitas yang berdampak pada hasil kinerja.	Pendekatan BSC menunjukkan bahwa ketiga efek tidak langsung menunjukkan hubungan yang signifikan; khususnya, kualitas pelayanan.

6	<i>Integrating Text-Mining and Balanced Scorecard Techniques to Investigate the Association between CEO Message of Homepage Words and Financial Status: Emphasis on Hospitals.</i> (Jong et al., 2021)	Ditemukan ada beberapa hubungan yang signifikan antara konten kualitatif dari <i>homepage</i> rumah sakit dan rasio keuangan kuantitatif yang menunjukkan profitabilitas, aktivitas, leverage, likuiditas, dan akumulasi cadangan untuk tujuan bisnis yang tepat.	Bagian pengenalan dari sebuah <i>homepage</i> merupakan bagian yang paling mudah diakses oleh pelanggan, memuat tujuan dan cita-cita rumah sakit serta mencerminkan nilai dan visi institusi.
7	<i>Application of Balanced Scorecard for Continuous Improvement of Organizations And More Stable Social Development.</i> (Terziev et al., 2021)	Evolusi Metode <i>Balanced Scorecard</i> dan penerapannya memberikan solusi untuk masalah dua dimensi utama bagi para manajer dari semua sektor pembangunan sosial yang terkait dengan hubungan antara strategi dan aset tidak berwujud. Pada satu sisi, strategis <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan bagaimana mobilisasi modal manusia dan peningkatan sumber daya informasi meningkatkan kemampuan organisasi modern untuk menghasilkan nilai, dan di sisi lain memikirkan kembali strategis <i>Balanced Scorecard</i> berdasarkan pengembangan modal organisasi.	Faktor utama keberhasilan adalah ketersediaan dan keberadaan modal organisasi. Dalam struktur aset organisasi dan khususnya di antara yang tidak berwujud, peran utama dimiliki oleh aset yang dirangkum dalam kategori " <i>Human capital</i> ". Pengembangan modal informasi berbasis sistem, jaringan, database dan perpustakaan menciptakan peluang bagi setiap strategi organisasi untuk menjadi efisien dan sangat efektif.
8	<i>Indicators of Hospital Performance Evaluation: A Systematic Review.</i> (Hamed et al., 2014)	<p>Hasil penelitian ini memungkinkan <i>stakeholder</i> yang berbeda untuk membuat penilaian yang komprehensif terhadap rumah sakit mereka.</p> <p>Penggunaan indikator tergantung pada model, eksekutif, tujuan manajer, dan sudut pandang penilai.</p> <p>Menunjukkan bahwa evaluator sebagian besar tertarik pada indikator kuantitatif untuk penilaian kinerja rumah sakit.</p>	Evaluators sebagian besar tertarik menggunakan indikator kuantitatif dalam penilaian kinerja rumah sakit. Selain itu, berbagai indikator digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan rumah sakit. Direkomendasikan bahwa manajer rumah sakit memilih kombinasi indikator kuantitatif dan kualitatif untuk pemantauan akurat kinerja rumah sakit
9	<i>Evaluating Performance of Vietnamese Public Hospitals Based on Balanced Scorecard.</i> (Pham et al., 2020)	<p>Perlu mengelola setiap kegiatan RS, menetapkan prioritas tugas untuk mencapai misi RS.</p> <p>Perlunya menetapkan tujuan jangka panjang RS dan untuk mewujudkan tujuan tersebut perlu disadari peran strategi terhadap misi RS dan</p>	Terdapat hubungan positif antara kinerja rumah sakit dengan: <ul style="list-style-type: none"> - Faktor perencanaan strategis - Faktor misi

		<p>mengimplementasikan strategi operasional.</p> <p>Untuk mencapai misi RS, perlu disadari pelaksanaan tugas setiap individu dan seluruh staf RS. Ini telah diterapkan di RS, tetapi tidak benar-benar menyeluruh dan efektif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faktor pelanggan - Faktor proses internal - Faktor pembelajaran dan pertumbuhan pegawai - Faktor keuangan <p>Sementara faktor tersisa lainnya adalah perencanaan strategis, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, yang menunjukkan dampak positif terhadap kinerja rumah sakit umum di provinsi tersebut.</p>
10	<p><i>Evaluation of Hospital Performance in Iran: A Systematic Review of Articles.</i>(Bahadori et al., 2016)</p>	<p>Publikasi artikel tentang evaluasi kinerja rumah sakit di Iran telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir.</p> <p>Secara keseluruhan penelitian, model analisis data envelopment telah digunakan untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit di Iran</p>	<p>Penggunaan kombinasi model untuk mengintegrasikan indikator dalam proses evaluasi rumah sakit tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, Kementerian Kesehatan dan Pendidikan Kedokteran hendaknya menggunakan seperangkat indikator seperti <i>Balanced Scorecard</i> dalam proses evaluasi dan akreditasi rumah sakit serta mendorong pengelola rumah sakit untuk menggunakannya.</p>
11	<p><i>Balanced scorecard perspective on change and performance: a study of selected Indian companies.</i>(Farooq & Hussain, 2011)</p>	<p>Temuan studi menunjukkan bahwa perusahaan India telah mengadopsi dimensi BSC sebagai alat penilaian kinerja dan menggunakannya untuk mendorong perubahan dan meningkatkan kinerja. Penerapan BSC serupa di sektor publik dan swasta, serta di perusahaan jasa dan industri.</p>	<p>Daya tarik luas <i>Balanced Scorecard</i> sebagai strategi manajemen telah lama terbukti. BSC menciptakan kerangka kerja visual yang menghubungkan tujuan strategis organisasi dengan empat sudut pandang ini.</p> <p>Setiap inisiatif perubahan memiliki pengaruh jangka pendek dan jangka panjang pada keberhasilan organisasi.</p>

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menurut Catuogno pada tahun 2017 dengan menunjukkan bagaimana kerangka *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan untuk penelitian rumah sakit, penelitian ini terutama menarik bagi organisasi kesehatan yang kompleks yang menerapkan praktik akuntansi manajemen. Penelitian ini berkontribusi pada literatur

tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam perawatan kesehatan melalui pemeriksaan tantangan dalam merancang dan mengimplementasikan alat kinerja multidimensi ini. Ini adalah salah satu penelitian pertama yang menunjukkan bagaimana model *Balanced Scorecard* dapat disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan spesifik rumah sakit. (Catuogno et al., 2017)

BSC dikatakan komprehensif dan strategis karena mencakup tujuan teoritis pada setiap perspektif, serta indikator dan tujuan yang ingin dicapai, dapat menjadi alat yang valid, mudah dikelola, dan sederhana di laboratorium klinis untuk memantau dan mengukur secara kuantitatif tingkat pencapaian tujuan institusi. (Alvarez et al., 2019). Penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh pakar sebelumnya yaitu Kaplan & Norton tahun 1996 yang menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam serangkaian langkah kinerja komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk sistem pengukuran dan manajemen strategis (Kaplan & Norton, 1996).

Keseluruhan hasil penilaian kinerja menggunakan pendekatan *BSC* dilihat dari perspektif keuangan, bisnis internal, pelanggan, dan pelatihan dan pembelajaran baik. RSUD dr. Zainoel Abidin telah memberikan pelayanan yang baik dan kinerja departemennya telah menghasilkan outcome yang diharapkan dan diwujudkan oleh rumah sakit. Keterbatasan penelitian terletak pada variabel-variabel yang diteliti, yang berkaitan dengan manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia rumah sakit (terutama kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, implementasi keunikan dan kinerja sumber daya) dan pengelolaan keuangan rumah sakit (terutama pelaksanaan rencana bisnis, anggaran dan kinerja) (Martunis et al., 2020).

BSC memungkinkan untuk menerapkan strategi radiologi yang sangat berorientasi pada kebutuhan dokter yang merujuk dan tuntutan pasien. Secara keseluruhan, contoh departemen radiologi ini menunjukkan bahwa pemantauan berbasis BSC juga dapat membantu rumah sakit mengatasi kelemahan sistem pelaporan berorientasi anggaran tradisional dan untuk dapat menggunakan kartu skor yang berbeda untuk memenuhi persyaratan berbeda dari sistem pelaporan berorientasi tujuan. manajemen strategis dan operasional (Teichgräber et al., 2021).

Penerapan BSC dalam memfasilitasi kinerja layanan (Facility Management) FM, pembelajaran dan pertumbuhan dan bisnis internal memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan kinerja FM. (Amos et al., 2021) Menariknya, hubungan antara ketiga konstruksi dan kinerja ini juga dimediasi oleh keuangan. Meskipun keuangan telah

menjadi kendala untuk berfungsinya layanan kesehatan secara efisien dan layanan pendukungnya di rumah sakit umum, sedikit yang diketahui tentang efek mediasi pada kinerja FM dalam literatur. Hasil kami menunjukkan pengaruh keuangan dalam memfasilitasi kinerja layanan FM. Studi ini menegaskan semua tiga hipotesis. Secara spesifik, kualitas penyampaian layanan FM sangat penting untuk pemberian layanan kesehatan. Kualitas layanan telah dikaitkan secara positif dengan kinerja organisasi. Meskipun secara umum diakui bahwa pembiayaan tetap menjadi tantangan untuk pemberian layanan kesehatan di sebagian besar negara berkembang, perbedaan alokasi sumber daya di rumah sakit menyebabkan kerugian dari layanan dukungan non-klinis, yang komponen terbesarnya adalah bangunan dan layanan terkait. Tidak dapat disangkal, kekuatan finansial FM diperlukan untuk pemberian layanan yang lebih baik, yang selalu mempengaruhi perawatan kesehatan inti dan kinerja rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk memediasi pengaruh tidak langsung keuangan terhadap kinerja FM menggunakan KPI yang dibuat dari kombinasi literatur dan wawancara ahli.

Penelitian yang dilakukan oleh Jong et al., tahun 2021 mengingatkan kita akan pentingnya penyampaian pada Chief Executive Officer (CEO) situs web rumah sakit dan apa yang dapat disimpulkan dari status keuangan rumah sakit. Ini juga menyoroti perlunya rekonsiliasi dan keselarasan antara data kuantitatif, laporan keuangan dengan data kualitatif dalam pesan yang disampaikan CEO pada situs homepage rumah sakit. (Jong et al., 2021) Bagian pengenalan dari sebuah homepage merupakan bagian yang paling mudah diakses oleh pelanggan, memuat tujuan dan cita-cita rumah sakit serta mencerminkan nilai dan visi institusi. Selain itu, dalam cakupan status keuangan, organisasi dapat menekankan kekuatan keuangan atau fokus pada bidang lain untuk mengalihkan perhatian dari setiap kelemahan yang ditunjukkan dalam informasi keuangan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996) awalnya mengembangkan BSC untuk sektor nirlaba (swasta) dan sebagai sebuah instrumen bagi manajer untuk mengarahkan daya saing perusahaan mereka dengan menekankan tidak hanya dalam mencapai tujuan keuangan, tetapi juga pada penggerak kinerja dari tujuan tersebut tujuan keuangan. Untuk organisasi nirlaba, Kaplan menemukan bahwa BSC, ketika diadopsi oleh sektor nirlaba, memungkinkan semua sumber daya organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

SIMPULAN

Penerapan metode BSC di berbagai negara dalam penelitian ini sudah sangat baik diterapkan dalam suatu perusahaan termasuk rumah sakit karena tidak hanya melihat dari segi keuangan saja tetapi juga dapat melihat kinerja perusahaan tersebut dari sisi yang lebih komprehensif diantaranya perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan perkembangan perusahaan dan dari segi pelanggan. Keberhasilan menerapkan BSC di rumah sakit tergantung pada seberapa serius pihak manajemen rumah sakit menempatkan perhatian mereka dalam penilaian kinerja dan memastikan ketersediaan sumber daya yang memiliki keterampilan dalam merumuskan hipotesis strategis, analisis data, dan manajemen data akan diperlukan.

Keterbatasan utama dari penelitian ini adalah kelangkaan studi BSC dari situs Indonesia (hanya satu studi yang ditemukan di Indonesia). Keterbatasan lainnya adalah kurangnya paparan data berisi informasi kuantitatif data yang dihasilkan oleh peneliti dari kegiatan pengolahan atau analisis data yang telah dikumpulkan, namun, sebagian besar penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya penerapan BSC dalam praktek pengukuran kinerja dalam organisasi dan ini cukup baik diterapkan pada rumah sakit di Indonesia. Peranan BSC bukan saja sebagai alat penilaian kinerja tetapi lebih lanjut dapat juga berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang dapat membantu menerjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan misi rumah sakit yang sangat baik untuk kelangsungan organisasi.(Martunis et al., 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Alvarez, L., Soler, A., Guiñón, L., & Mira, A. (2019). A balanced scorecard for assessing a strategic plan in a clinical laboratory. *Biochemia Medica*, 29(2), 284–291. <https://doi.org/10.11613/BM.2019.020601>
- Amos, D., Au-Yong, C. P., & Musa, Z. N. (2021). The mediating effects of finance on the performance of hospital facilities management services. *Journal of Building Engineering*, 34(October 2020), 101899. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2020.101899>
- Astuti, D., Noormansyah, I., & Zulfiati, L. (2020). Pengaruh kinerja keuangan dan kinerja pelayanan terhadap tingkat kemandirian keuangan pada rumah sakit vertikal di bawah Kementerian Kesehatan. *Jurnal Ekonometrika*, 2(2).
- Bahadori, M., Izadi, A. R., Ghardashi, F., Ravangard, R., & Hosseini, S. M. (2016). The evaluation of hospital performance in Iran: A systematic review article. *Iranian Journal of Public Health*, 45(7), 855–866.
- Broccardo, L. (2015). The balance scorecard implementation in the italian health care system: some evidences from literature and a case study analysis. *Journal of Health Management*, 17(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0972063414560868>
- Catuogno, S., Arena, C., Saggese, S., & Sarto, F. (2017). Balanced performance measurement in research hospitals: The participative case study of a haematology

- department. *BMC Health Services Research*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2479-6>
- Farooq, A., & Hussain, Z. (2011). Balanced scorecard perspective on change and performance: A study of selected Indian companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 754–768. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.043>
- Hamed, R., Mohammad, K., Zahra, K., & Marzieh., E. (2014). Indicators of Hospital performance evaluation : a systematic review. *International Journal of Hospital Research*, 3(4), 199–208.
- Jong, H., Lee, K. C., & Kim, S. T. (2021). Integrating text-mining and balanced scorecard techniques to investigate the association between ceo message of homepage words and financial status: Emphasis on hospitals. *Healthcare (Switzerland)*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare9040408>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard (Translating strategy into action)* (First eBoo). President and Fellows of Harvard College.
- Korneles, V. W., Nangoi, G. B., & Kalangi, L. (2019). Penilaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah setelah pelaksanaan pola pengelolaan keuangan BLUD pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 10(2), 184. <https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.26379>
- Martunis, A., Dalimunthe, R., Amalia, K., Juanita, J., Syahputra, H., Adam, M., & Masyudi, M. (2020). Adaptation of the balanced scorecard model to measure performance of the departments at dr Zainoel abidin regional general hospital, banda aceh. *Journal of Modelling in Management*, 15(2), 365–379. <https://doi.org/10.1108/JM2-09-2018-0149>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021, March 29). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. The BMJ; BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/BMJ.N71>
- Pham, C. D., Vu, S. T., Pham, Y. T. K., & Vu, N. T. (2020). Evaluating performance of Vietnamese public hospitals based on balanced scorecard. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 339–349. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.339>
- Teichgräber, U., Sibbel, R., Heinrich, A., & Güttler, F. (2021). Development of a balanced scorecard as a strategic performance measurement system for clinical radiology as a cost center. *Insights into Imaging*, 12(1), 69. <https://doi.org/10.1186/s13244-021-01009-2>
- Terziev, V., Georgiev, M., & Ivanov, I. (2021). Application of balanced scorecard for continuous improvement of organizations and more stable social development. *SSRN Electronic Journal*, 177–185. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3772171>
- Yulianti, E., & Diyani, L. A. (2017). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran. *Wahana*, 20(1), 57–73.

Submission	28-06-2021
Review	07-08-2021
Accepted	24-09-2021
Publish	29-10-2021
DOI	10.29241/jmk.v7i2.638
Sinta Level	3 (Tiga)