

Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja di Rumah Sakit: Systematic Literature Review

Purwadhi¹, Yani Restiani Widjaja², Denny Christian Lukas³, Maria Hapa⁴

^{1,2,3,4} Pascasarjana MMRS Universitas ARS

E-mail : dennylukas91@gmail.com

Article History:

Received: 16 November 2024

Revised: 26 Desember 2024

Accepted: 30 Desember 2024

Keywords: *Balanced Scorecard, rumah sakit, pengukuran kinerja, systematic literature review, manajemen strategis.*

Abstract: *Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat strategis yang populer dalam mengukur kinerja organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor kesehatan. Penggunaan BSC di rumah sakit bertujuan untuk memberikan evaluasi kinerja yang menyeluruh melalui empat perspektif: finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk meninjau literatur secara sistematis mengenai implementasi BSC sebagai alat pengukuran kinerja di rumah sakit, guna memahami efektivitas, tantangan, serta praktik terbaik yang telah diterapkan dalam konteks kesehatan. Pendekatan systematic literature review digunakan dengan mengumpulkan artikel dari basis data terkemuka, yaitu PubMed, Scopus, dan Google Scholar, yang membahas implementasi BSC di rumah sakit. Studi ini menyeleksi 50 artikel berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat, menggunakan metode penyaringan PRISMA untuk mendapatkan literatur yang relevan dan dapat diandalkan. Hasil kajian menunjukkan bahwa BSC dapat meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan pasien, serta pengembangan sumber daya manusia di rumah sakit. Tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, dan kurangnya pemahaman staf mengenai konsep BSC menjadi kendala. Studi ini menyarankan penerapan pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik spesifik rumah sakit untuk meningkatkan efektivitas BSC. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manager RS dalam mengoptimalkan kinerja melalui BSC, serta memberikan landasan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan indikator yang lebih spesifik.*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, rumah sakit harus memberikan pelayanan kesehatan yang efektif, efisien dan berkualitas. Kinerja rumah sakit

dievaluasi tidak hanya dari segi finansial, namun juga dari segi kepuasan pasien, mutu pelayanan, dan pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, rumah sakit memerlukan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif untuk memenuhi seluruh kriteria tersebut. Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode yang banyak digunakan di berbagai industri, termasuk sektor kesehatan (Kaplan & Norton, 1992).

Balanced Scorecard adalah alat manajemen yang dirancang untuk mengukur kinerja organisasi dalam empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di rumah sakit, penggunaan Balanced Scorecard membantu organisasi untuk menilai kinerja tidak hanya dari sudut pandang keuangan tetapi juga dari sudut pandang kepuasan pasien, efisiensi operasional, dan pengembangan pekerja yang sehat dan tidak sehat (Niven, 2005). BSC memungkinkan rumah sakit untuk menyelaraskan tujuan strategis dan operasional untuk meningkatkan kualitas layanan dan memastikan keberlanjutan operasional.

Namun penerapan Balanced Scorecard di rumah sakit seringkali menghadapi berbagai tantangan. Resistensi terhadap perubahan, kurangnya kesadaran karyawan terhadap Balanced Scorecard, dan keterbatasan anggaran adalah beberapa hambatan yang umum dihadapi. Selain itu, karakteristik rumah sakit itu sendiri memerlukan perubahan pada indikator-indikator yang digunakan pada setiap tampilan Balanced Scorecard, guna memudahkan penerapan Balanced Scorecard untuk menyusun strategi implementasi berdasarkan karakteristik khusus rumah sakit. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana Balanced Scorecard diterapkan di rumah sakit dan apa yang mendukung atau menghambat keberhasilannya.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian literatur sistematis mengenai implementasi Balanced Scorecard di rumah sakit. Melalui pendekatan systematic literature review, penelitian ini akan mengidentifikasi tren, efektivitas, kendala, serta praktik terbaik dalam penerapan BSC di rumah sakit. Kajian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi para pengelola rumah sakit dalam merancang dan mengoptimalkan BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang komprehensif. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur dalam hal penggunaan BSC di sektor kesehatan, sehingga dapat menjadi dasar bagi penelitian lanjutan mengenai indikator dan strategi implementasi yang lebih spesifik dalam konteks pelayanan kesehatan.

LANDASAN TEORI

1. Konsep Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai kerangka manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari aspek finansial, tetapi juga non-finansial. BSC mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa BSC tidak hanya membantu dalam mengukur kinerja organisasi, tetapi juga mengarahkan strategi perusahaan dengan cara yang lebih komprehensif.

Secara tradisional, pengukuran kinerja perusahaan cenderung berfokus pada hasil finansial sebagai indikator utama kesuksesan. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam mengukur kinerja jangka panjang dan keberlanjutan bisnis. Oleh karena itu, BSC diperkenalkan sebagai solusi untuk mengintegrasikan perspektif keuangan dengan indikator lainnya yang berfokus pada operasional dan pengembangan organisasi. Dengan demikian, BSC menjadi alat manajemen strategis yang mendorong organisasi untuk menyelaraskan aktivitas operasionalnya dengan strategi jangka panjang (Kaplan & Norton, 1996).

2. Balanced Scorecard di Sektor Kesehatan

Dalam konteks sektor kesehatan, khususnya rumah sakit, pengukuran kinerja melalui BSC telah terbukti efektif dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi pencapaian di berbagai aspek pelayanan. Penggunaan BSC di rumah sakit memiliki beberapa tujuan utama, antara lain meningkatkan kualitas layanan kesehatan, mengoptimalkan kepuasan pasien, serta mengelola sumber daya dengan lebih efisien (Chang & Tung, 2019). Rumah sakit merupakan organisasi dengan kompleksitas tinggi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pasien, tenaga kesehatan, pemerintah, dan pihak pengelola. Oleh karena itu, pendekatan BSC yang menyeluruh memungkinkan rumah sakit untuk menilai kinerja dari sudut pandang yang lebih holistik.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Wang (2020), penerapan BSC di rumah sakit ditemukan berperan penting dalam meningkatkan transparansi kinerja serta mendorong peningkatan layanan secara berkelanjutan. Dengan demikian, BSC dapat dianggap sebagai alat pengukuran kinerja strategis yang membantu rumah sakit untuk mencapai tujuan organisasi yang beragam dan memastikan pemenuhan standar kualitas.

3. Perspektif Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

- **Perspektif Finansial:** Dalam penerapan BSC di rumah sakit, perspektif finansial berfokus pada pengelolaan keuangan secara efisien tanpa mengorbankan kualitas pelayanan. Indikator finansial yang umum digunakan di rumah sakit mencakup tingkat profitabilitas, pengelolaan biaya operasional, biaya perawatan per pasien, serta pengelolaan anggaran. Menurut Dewi dan Setiawan (2018), efisiensi finansial sangat penting bagi rumah sakit, terutama dalam menghadapi tekanan regulasi dan persaingan. Rumah sakit harus mampu mengoptimalkan alokasi dana untuk berbagai aktivitas layanan kesehatan sembari menjaga kesehatan finansial organisasi.
- **Perspektif Pelanggan (Pasien):** Perspektif ini menekankan pada kepuasan dan kualitas pengalaman pasien sebagai indikator utama kinerja. Di rumah sakit, indikator ini mencakup tingkat kepuasan pasien, tingkat loyalitas pasien, serta persepsi keselamatan dan kenyamanan. Kepuasan pasien dianggap sebagai indikator penting dalam mengevaluasi kinerja rumah sakit karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan yang diterima. Penelitian oleh Sari dan Pratama (2019) menunjukkan bahwa rumah sakit dengan tingkat kepuasan pasien yang tinggi cenderung memiliki citra yang baik dan mampu menarik lebih banyak pasien.
- **Perspektif Proses Internal:** Perspektif ini berfokus pada efektivitas dan efisiensi proses operasional di dalam rumah sakit. Proses internal yang efektif diperlukan untuk memastikan kelancaran operasional dan kualitas perawatan yang diberikan. Di rumah sakit, perspektif ini mencakup indikator seperti waktu tunggu pasien, kecepatan diagnosis, efektivitas prosedur perawatan, serta manajemen risiko infeksi. Efisiensi operasional sangat penting, mengingat banyaknya prosedur medis yang membutuhkan koordinasi tinggi antarbagian (Kurniawan, 2020). Perspektif ini juga mencakup aspek manajemen sumber daya dan efektivitas alur kerja.
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Perspektif ini mencakup aspek pengembangan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta inovasi dalam layanan kesehatan. Rumah sakit sangat bergantung pada kualitas dan keahlian tenaga kesehatan, sehingga pelatihan, peningkatan keterampilan, dan pengembangan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan menjadi prioritas penting.

Menurut Rachman dan Syahrir (2021), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong peningkatan kinerja dengan memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan.

4. Manfaat Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit

Implementasi Balanced Scorecard di rumah sakit memberikan sejumlah manfaat signifikan dalam hal pengukuran kinerja dan pengembangan strategi. Penggunaan BSC memungkinkan rumah sakit untuk menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas operasional yang lebih konkret dan terukur, sehingga mengoptimalkan pencapaian kinerja (Pratomo & Yulianti, 2020). BSC juga membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan kinerja kepada pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Menurut Ali dan Handayani (2022), penerapan BSC di rumah sakit tidak hanya meningkatkan kualitas pengukuran kinerja, tetapi juga memperbaiki kualitas keputusan manajerial berdasarkan data yang lebih lengkap dan komprehensif.

5. Systematic Literature Review (SLR) sebagai Metode Penelitian

Systematic Literature Review (SLR) adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan menganalisis literatur yang relevan dengan suatu topik penelitian secara sistematis. Dalam penelitian ini, SLR bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja di rumah sakit. Pendekatan SLR memungkinkan penelitian ini untuk mendapatkan bukti dan perspektif yang lebih luas dari berbagai sumber akademis, sehingga hasilnya menjadi lebih kredibel dan terstruktur.

Proses SLR mencakup beberapa tahapan penting, yaitu pencarian literatur, seleksi studi, penilaian kualitas studi, serta sintesis hasil penelitian. Pencarian literatur dilakukan di berbagai database ilmiah seperti Scopus, PubMed, dan Google Scholar dengan menggunakan kata kunci yang relevan, seperti “Balanced Scorecard di rumah sakit,” “pengukuran kinerja rumah sakit,” dan “Balanced Scorecard sektor kesehatan.” Studi yang terpilih kemudian dievaluasi berdasarkan kriteria kualitas, termasuk metodologi, relevansi, dan validitas hasil penelitian (Setyawan & Kurniawan, 2019).

Melalui proses ini, SLR membantu menghasilkan tinjauan yang komprehensif dan berbasis bukti mengenai penerapan Balanced Scorecard dalam konteks rumah sakit. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam menyediakan panduan bagi rumah sakit yang ingin menerapkan BSC sebagai alat pengukuran kinerja yang strategis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengkaji implementasi Balanced Scorecard (BSC) di rumah sakit. SLR dipilih untuk memberikan gambaran yang menyeluruh dan terstruktur mengenai penerapan BSC, dengan mengidentifikasi tren, efektivitas, dan kendala yang dihadapi rumah sakit berdasarkan literatur yang ada. Proses SLR dilakukan sesuai dengan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guna memastikan transparansi dan ketepatan dalam penyaringan serta analisis literatur.

1. Sumber Data

Penelusuran literatur dilakukan pada basis data elektronik terkemuka, yaitu PubMed, Scopus, dan Google Scholar. Basis data ini dipilih karena mencakup sejumlah besar penelitian dari berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen, kesehatan, dan studi

kasus rumah sakit, sehingga relevan untuk mendapatkan literatur yang komprehensif mengenai implementasi BSC di rumah sakit.

2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Agar literatur yang diperoleh relevan dengan tujuan penelitian, kriteria inklusi dan eksklusi ditetapkan sebagai berikut:

- Kriteria Inklusi:

- Studi yang secara spesifik membahas implementasi Balanced Scorecard di rumah sakit.
- Studi yang diterbitkan dalam jurnal peer-reviewed dalam rentang waktu 10 tahun terakhir.
- Artikel dalam bahasa Inggris atau Indonesia.
- Studi yang mencakup evaluasi kinerja rumah sakit berdasarkan empat perspektif BSC: finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

- Kriteria Eksklusi:

- Artikel yang tidak relevan dengan konteks rumah sakit atau tidak mencakup implementasi BSC.
- Artikel yang tidak tersedia dalam teks lengkap.
- Studi literatur, makalah konferensi, atau tesis yang belum dipublikasikan dalam jurnal ilmiah.

3. Prosedur Penyaringan dan Seleksi Literatur

Proses pemilihan literatur dilakukan dalam tiga tahap utama:

1. Identifikasi Awal: Menggunakan kata kunci seperti "*Balanced Scorecard in hospitals*," "*BSC implementation in healthcare*," dan "*hospital performance measurement with BSC*", dilakukan penelusuran awal untuk mengidentifikasi artikel yang relevan.
2. Penyaringan Judul dan Abstrak: Pada tahap ini, artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi dikeluarkan berdasarkan judul dan abstrak. Artikel yang dirasa relevan dilanjutkan ke tahap selanjutnya.
3. Penyaringan Teks Penuh: Artikel yang tersisa disaring lebih lanjut dengan membaca teks penuh untuk memastikan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian. Tahap ini menghasilkan artikel akhir yang akan dianalisis dalam penelitian ini. Seluruh proses penyaringan ini didokumentasikan menggunakan diagram alir PRISMA untuk menjaga transparansi dan replikabilitas.

4. Analisis Data

Setelah artikel yang relevan terpilih, analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik untuk mengidentifikasi pola, tren, dan kendala dalam implementasi BSC di rumah sakit. Data dikategorikan berdasarkan empat perspektif BSC:

- Perspektif Finansial: Menganalisis bagaimana BSC berdampak pada efisiensi finansial dan pengelolaan anggaran rumah sakit.
- Perspektif Pelanggan: Melihat pengaruh BSC terhadap kepuasan dan loyalitas pasien.
- Perspektif Proses Internal: Menilai peningkatan kualitas dan efisiensi proses operasional di rumah sakit.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengevaluasi pengembangan sumber daya manusia, adopsi teknologi, dan inovasi.

Hasil analisis dari setiap perspektif dibandingkan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan dalam implementasi BSC di rumah sakit yang diteliti. Selain itu, kendala dan praktik terbaik dalam implementasi BSC diidentifikasi dan diuraikan untuk memberikan panduan bagi penerapan BSC yang lebih efektif di rumah sakit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tren Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit

Hasil tinjauan sistematis terhadap 50 artikel yang memenuhi kriteria inklusi menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) di rumah sakit mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Banyak rumah sakit yang mulai mengadopsi Balanced Scorecard untuk meningkatkan pengukuran kinerja secara seimbang, baik secara finansial maupun non finansial. Banyak penelitian menunjukkan bahwa BSC tidak hanya digunakan di rumah sakit swasta, dan daerah, namun semakin banyak digunakan di rumah sakit secara umum untuk memenuhi permintaan layanan kesehatan yang baik, produktivitas dan berfokus kepada pelayanan pasien yang baik.

2. Implementasi BSC Berdasarkan Empat Perspektif

a. Perspektif Finansial

Sebagian besar studi melaporkan bahwa penggunaan BSC membantu rumah sakit dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran dan pengeluaran. Melalui indikator finansial yang jelas, rumah sakit dapat mengidentifikasi area dengan biaya tinggi dan menyesuaikan strategi untuk mengurangi pemborosan. Selain itu, BSC membantu rumah sakit mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik untuk mendukung pelayanan kesehatan yang berkelanjutan. Beberapa penelitian menemukan peningkatan pendapatan dan penurunan biaya operasional sebagai dampak dari implementasi BSC, meskipun tantangan anggaran tetap menjadi kendala umum bagi beberapa rumah sakit, terutama di sektor publik.

b. Perspektif Pelanggan (Pasien)

Penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC memungkinkan rumah sakit untuk lebih berfokus pada kebutuhan pasien dan kepuasan pasien sebagai salah satu tolok ukur kinerja utama. Melalui pengukuran kepuasan pasien dan survei pengalaman pengguna, rumah sakit dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, seperti waktu tunggu, keramahan staf, dan kualitas fasilitas. Studi ini mengungkapkan bahwa rumah sakit yang berhasil menerapkan BSC pada perspektif pelanggan menunjukkan peningkatan tingkat kepuasan pasien dan loyalitas mereka terhadap layanan rumah sakit. Namun, tantangan dalam mengelola harapan pasien yang terus meningkat menjadi aspek yang perlu diperhatikan oleh manajemen rumah sakit.

c. Perspektif Proses Internal

Pada perspektif proses internal, BSC mendorong rumah sakit untuk mengoptimalkan prosedur operasi dan meningkatkan efisiensi layanan. Studi menunjukkan bahwa rumah sakit yang menerapkan BSC mampu meminimalkan waktu tunggu, mengurangi tingkat kesalahan medis, serta meningkatkan kualitas layanan melalui perbaikan proses internal. Dalam beberapa kasus, BSC memotivasi rumah sakit untuk mengadopsi teknologi baru dan praktik terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan

efisiensi operasional. Namun, resistensi terhadap perubahan dari staf dan kurangnya pelatihan yang memadai sering kali menjadi kendala dalam perbaikan proses internal ini.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dan adopsi inovasi untuk mendukung keberlanjutan rumah sakit. Hasil tinjauan menunjukkan bahwa BSC mendorong rumah sakit untuk berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan staf, yang penting untuk menjaga standar layanan yang tinggi. Beberapa studi juga menunjukkan bahwa BSC berperan dalam mendorong rumah sakit untuk mengadopsi teknologi dan mengembangkan sistem informasi manajemen yang lebih baik. Namun, keterbatasan anggaran sering kali menjadi hambatan untuk meningkatkan kapasitas pelatihan dan teknologi, terutama di rumah sakit yang lebih kecil atau di daerah terpencil.

3. Kendala dalam Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit

Implementasi BSC di rumah sakit menghadapi beberapa kendala yang umum, antara lain:

- a. Resistensi Terhadap Perubahan: Beberapa studi melaporkan bahwa staf rumah sakit, terutama yang sudah lama bekerja, seringkali menunjukkan resistensi terhadap penerapan sistem pengukuran kinerja baru seperti BSC. Hal ini dapat menghambat proses transformasi organisasi.
- b. Keterbatasan Anggaran: Rumah sakit, khususnya di sektor publik, sering kali menghadapi keterbatasan anggaran dalam mengimplementasikan program BSC secara optimal. Kekurangan dana menghambat pengembangan sistem informasi yang diperlukan untuk pemantauan dan pelaporan kinerja.
- c. Kurangnya Pemahaman dan Pelatihan: Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kurangnya pelatihan khusus mengenai konsep dan penggunaan BSC menjadi kendala dalam implementasinya. Hal ini menyebabkan kebingungan dalam memahami indikator dan tujuan BSC di kalangan staf dan manajer rumah sakit.

4. Praktik Terbaik dalam Implementasi BSC di Rumah Sakit

Studi ini juga menemukan beberapa praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh rumah sakit untuk meningkatkan efektivitas BSC:

- a. Pelibatan Seluruh Tingkatan Manajemen: Rumah sakit yang melibatkan seluruh level manajemen dan staf dalam proses perencanaan dan implementasi BSC cenderung lebih berhasil dalam mencapai tujuan strategis mereka.
- b. Penerapan Indikator yang Fleksibel: Rumah sakit yang menetapkan indikator yang dapat disesuaikan sesuai kebutuhan spesifik organisasi menunjukkan peningkatan efektivitas dalam pengukuran kinerja.
- c. Pelatihan Berkelanjutan: Beberapa rumah sakit berhasil meningkatkan pemahaman dan keterlibatan staf terhadap BSC dengan menyediakan pelatihan yang berkelanjutan dan mendalam.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Balanced Scorecard memiliki potensi besar dalam meningkatkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh. Dengan pendekatan yang mencakup empat perspektif, BSC memungkinkan rumah sakit untuk

mengukur dan meningkatkan kinerja dari berbagai aspek penting. Namun, implementasi BSC memerlukan dukungan manajemen, alokasi anggaran yang memadai, dan pemahaman yang baik dari seluruh staf. Temuan ini mendukung perlunya strategi yang adaptif dan partisipatif dalam mengimplementasikan BSC di rumah sakit, khususnya untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan sumber daya.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) di rumah sakit memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pendekatan yang komprehensif. Dengan menggunakan empat perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memungkinkan rumah sakit untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja secara holistik, yang meliputi efisiensi keuangan, kepuasan pasien, kualitas proses internal, serta pengembangan sumber daya manusia dan teknologi.

Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa kendala yang dihadapi rumah sakit dalam menerapkan BSC, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, dan kurangnya pemahaman staf tentang konsep BSC. Kendala-kendala ini dapat menghambat efektivitas BSC dan memerlukan solusi khusus, seperti pelibatan seluruh tingkatan manajemen dalam proses implementasi, penyediaan pelatihan berkelanjutan, serta penerapan indikator kinerja yang fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik rumah sakit.

Dengan demikian, kajian ini memberikan panduan bagi manajer rumah sakit dalam merencanakan dan mengoptimalkan implementasi BSC sebagai alat pengukuran kinerja strategis yang mampu meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi operasional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi rumah sakit yang ingin menerapkan BSC secara efektif, serta memberikan wawasan bagi penelitian lanjutan dalam mengembangkan indikator BSC yang lebih spesifik untuk sektor kesehatan.

DAFTAR REFERENSI

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). Wiley.
- López, M., & García, J. (2016). Implementing the Balanced Scorecard in healthcare organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 31(2), 170-185. <https://doi.org/10.1002/hpm.2422>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between balanced scorecard and organizational performance in the manufacturing sector: A comparison of the results of a survey in two countries. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(8), 84-104.
- Zhang, J., & Wang, L. (2020). Adoption of balanced scorecard in the healthcare sector: A systematic review. *Journal of Health Management*, 22(3), 145-156. <https://doi.org/10.1177/0972063420905165>
- Yuan, Y., & Chen, C. (2017). Applying the Balanced Scorecard to healthcare performance management. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(4), 326-336. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-05-2016-0077>
- Al-Saadi, T., & Hussein, H. (2018). The impact of the balanced scorecard in measuring hospital performance: A case study. *International Journal of Healthcare Management*, 11(4), 287-295. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1374579>

- D'Onofrio, A., & Molinar, J. (2019). Performance management in hospitals: The role of the balanced scorecard in quality improvement. *International Journal of Healthcare Performance*, 10(3), 205-218.
- Andersen, T. J., & Björnen, S. (2020). Performance management in healthcare organizations: Challenges and strategies in adopting the Balanced Scorecard. *Journal of Strategic and International Studies*, 16(2), 58-68.
- Chang, L., & Tung, H. (2019). The Impact of Balanced Scorecard on Hospital Performance: An Empirical Analysis. *Journal of Health Management*, 13(1), 25-37.
- Dewi, P., & Setiawan, F. (2018). Efektivitas Pengelolaan Finansial dengan Balanced Scorecard di Rumah Sakit. *Journal of Healthcare Finance*, 10(2), 175-189.
- Lee, M., & Wang, S. (2020). The Role of Balanced Scorecard in Enhancing Quality of Care in Hospitals. *Journal of Healthcare Quality*, 22(3), 145-155.
- Sari, D., & Pratama, A. (2019). Kepuasan Pasien dan Implementasi Balanced Scorecard di Rumah Sakit. *Journal of Patient Satisfaction*, 6(4), 210-225.
- Setyawan, H., & Kurniawan, A. (2019). Systematic Literature Review: Metode dan Implementasi. *Journal of Academic Research*, 8(1), 78-90.