

## Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit

**Desti Ariyani<sup>1\*</sup>, Nur Hidayah<sup>1</sup>, Firman Pribadi<sup>1</sup>**

*\*Correspondence Author: destiariyani333@gmail.com*

<sup>1</sup>Magister Manajemen Administrasi Rumah Sakit UMY, Yogyakarta, Indonesia

### *INDEXING*

**Kata Kunci:**

Rencana strategis;  
Perspektif keuangan;  
*Balanced scorecard.*

### *ABSTRACT*

Rumah Sakit X Surabaya dan Rumah Sakit Y Bali merupakan rumah sakit rujukan tersier pemerintah dengan tipe rumah sakit A. Rumah sakit mempunyai rencana strategis (Renstra) dalam jangka waktu lima tahun kedepan berdasarkan *balanced scorecard*. Renstra memiliki indikator yang dapat dijadikan acuan kemajuan dan kemandirian rumah sakit dalam bidang keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis capaian indikator perspektif keuangan di Rumah Sakit X Surabaya dan Rumah Sakit Y Bali berdasarkan rencana strategis yang telah dibuat. Penelitian berupa penelitian kualitatif metode deskriptif dengan menggunakan data sekunder berupa rencana strategis Rumah Sakit X Surabaya dan Rumah Sakit Y Bali serta laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Rumah Sakit X Surabaya dan Rumah Sakit Y Bali. Dari penelitian ini kedua rumah sakit memperlihatkan jika kedua rumah sakit memiliki persamaan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

**Keywords:**

*Strategic Plan;*  
*Finance's Perspective;*  
*Balanced Scorecard*

Hospital X Surabaya and Hospital Y Bali are tertiary government referral hospitals which is included to the type A hospital. The hospital has a strategic plan (Renstra) for the next five years based on the balanced scorecard. The strategic plan has the indicators that can be used as a reference for hospitals' progress and independence in the financial sector. This study aims to analyze the achievement of financial perspective indicators in Hospital X Surabaya and Hospital Y Bali based on the strategic plan that has been made. This research is a qualitative descriptive study using secondary data in the form of strategic plans of Hospital X Surabaya and Y Bali, also the performance accountability reports of government agencies in Hospital X and Hospital Y. From the research in both hospitals, it present that the two hospitals have similarities in the method of using the Balanced Scorecard.

## **PENDAHULUAN**

Sistem perawatan kesehatan telah menjadi salah satu bagian terbesar di dunia, industri yang mahal dan tumbuh paling cepat karena bentuknya yang masif bagian dari ekonomi suatu negara. Sistem perawatan kesehatan adalah satu dari bagian sektor jasa yang mencolok. Sebagian negara berkembang, lebih dari lima persen dari pendapatan kotor produk domestik dialokasikan untuk sektor perawatan kesehatan. Rumah sakit mengkonsumsi lebih dari lima puluh persen dari total kesehatan sumber daya. Rumah sakit menjadi unit kesehatan yang penting. Rumah sakit harus berurusan dengan lingkungan yang tidak stabil karena berbagai faktor seperti kemajuan teknologi yang cepat, faktor demografis dan perubahan gaya hidup. Sistem pengukuran kinerja adalah proses dari menilai kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan. Diperlukan evaluasi kinerja bisnis rumah sakit yang memungkinkan bisnis rumah sakit dapat bekerja lebih baik di masa depan. (Hamed, 2016)

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

Rumah sakit harus mulai mempersiapkan rencana strategi, dan merupakan sebagai landasan kebijakan yang tentunya harus terus menerus disesuaikan dengan dinamika yang berkembang di masyarakat, maupun perkembangan terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi serta kondisi lingkungan baik lingkungan internal dan eksternal. (Zakaria, 2018). Manajemen keuangan rumah sakit sangat menarik karena memiliki banyak konsep yang terlibat baik bagi perilaku profesional maupun pribadi. Lingkungan perawatan kesehatan saat ini dan masa mendatang memaksa manager untuk meningkatkan penekanan pada implikasi keuangan ketika membuat keputusan operasional. Seorang manager harus dapat membuat keputusan dengan rasional yang akan digunakan untuk mengukur kinerja keuangan dalam membuat keputusan yang baik. (Bharantiharana, 2020)

Rumah sakit merupakan salah satu fasilitas kesehatan yang bertujuan mewujudkan standar status kesehatan dan dapat menjangkau semua tingkat masyarakat (Keputusan Menteri Kesehatan No. 129 Tahun 2008). Faktanya manajemennya masih belum mengikuti ekspektasi komunitas. Masyarakat menginginkan adanya rumah sakit memberikan pelayanan kesehatan yang berkaitan dengan kebutuhan pasien secara efisien, dengan cepat, akurat, dan biaya terjangkau. Pengukuran kinerja diperlukan untuk meningkatkan status kesehatan masyarakat. Pengukuran kinerja organisasi rumah sakit adalah proses evaluasi pelaksanaan sebuah kemampuan kerja organisasi berdasarkan standar. Pengukuran kinerja berguna dalam menilai atau mengavaluasi terhadap pencapaian visi, misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan kinerja operasional baik secara finansial maupun non finansial. (Yuli, 20109)

Setiap manajemen rumah sakit memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik kinerja rumah sakit. Namun selama ini, objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan, karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa (Moris, 2016). Untuk mengetahui suatu rumah sakit dapat berkembang maka penilaian *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif manajemen internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan perspektif pelanggan. Perspektif keuangan memiliki peran besar dan tidak dapat terpisahkan dari rumah sakit yang dinilai tidak saja untuk manajamen saat ini namun jika dimasa yang akan datang (Suryani, 2016). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja keuangan Rumah Sakit (BLU) Badan Layanan Umum dan (BLUD) Badan Layanan Umum Daerah

### METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif dengan cara melakukan analisis data sekunder untuk mencapai tujuan penelitian dari dua Rumah Sakit. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui analisis data sekunder didapatkan dengan membandingkan laporan rencana strategik (Renstra) dan kinerja rumah sakit sebagai hasil dari implementasi rencana strategik (Renstra) di RS X tahun 2014-2018 dan RS Y tahun 2015-2019. Pengumpulan data dilakukan dari September sampai dengan Desember 2020.

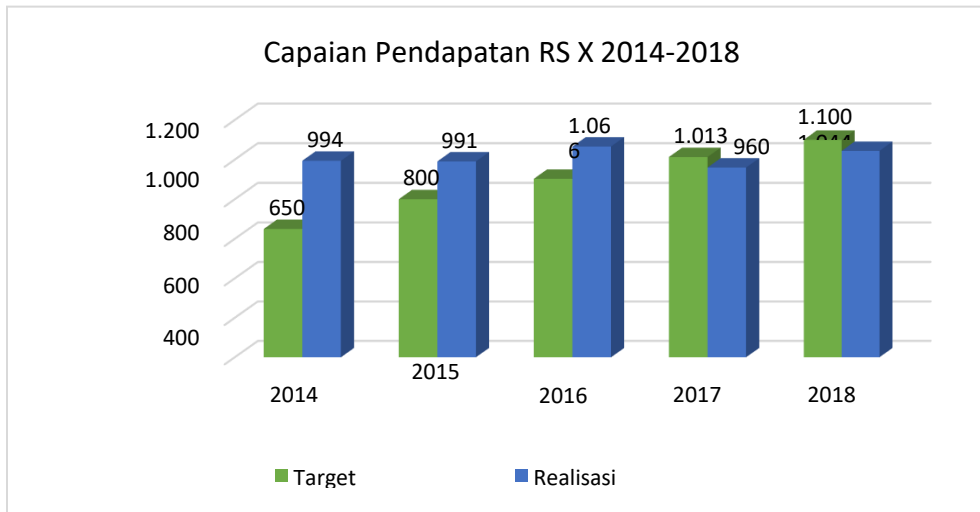
Objek penelitian merupakan laporan realisasi anggaran Rumah Sakit X Surabaya tahun 2014-2018 dan Rumah Sakit Y Denpasar tahun 2015-2019. Indikator pencapaian keuangan masing-masing rumah sakit setiap tahun akan dilihat dan dievaluasi menggunakan standar *Key Performance Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

Indicator (KPI). KPI menjadi standar evaluasi rumah sakit dalam perumusan renstra rumah sakit. Indicator penilaian rumah sakit dinilai dari skor yang dihitung dalam Peraturan Perdirjen Nomor Per-36 Tahun 2016.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

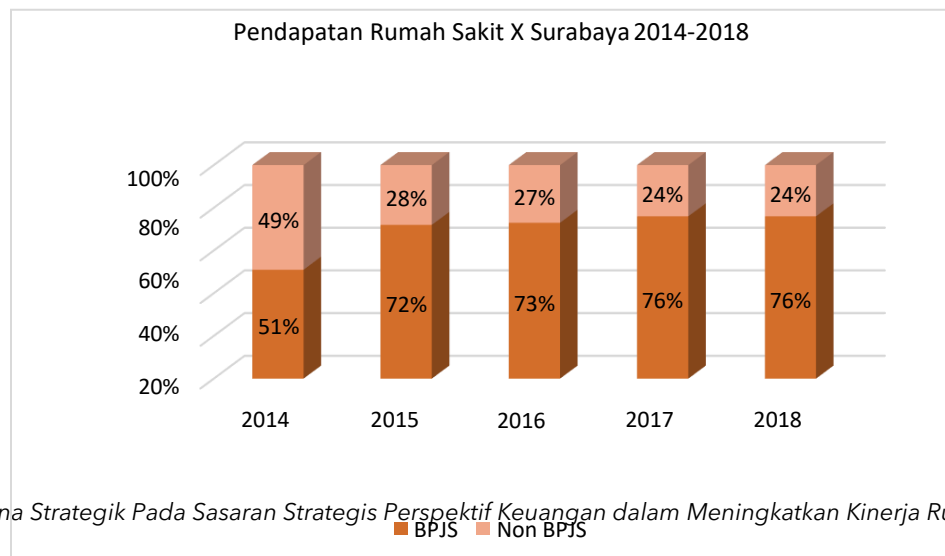
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil-hasil sebagai berikut:

#### I. Implementasi Rencana Strategis (Renstra) RSUD X Surabaya tahun 2014-2018



Gambar 1. Capaian Pendapatan Fungsional Rumah Sakit X Surabaya tahun 2014-2018

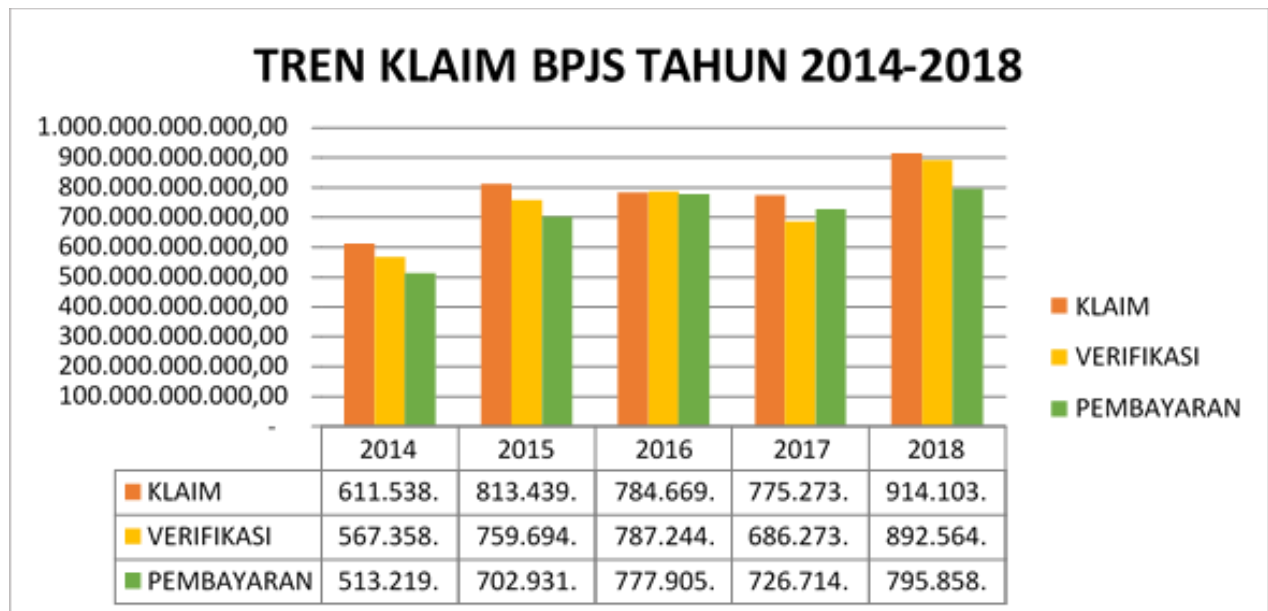
Pencapaian pendapatan Rumah Sakit X Surabaya pada tahun 2014-2016 selalu diatas target, namun pada tahun 2017-2018 rumah sakit tidak mencapai target dimana terjadi penurunan realisasi pendapatan dari 152,97 persen menjadi 94,94 persen. Capaian indicator renstra rumah sakit dilihat dari KPI (*Key Performance Indicator*) yang dinilai setiap tahun oleh manajer rumah sakit. Penurunan pendapatan Rumah Sakit X Surabaya dikarenakan pendapatan fungsional rumah sakit lebih dari tujuh puluh enam persen bersumber pada kunjungan pasien peserta BPJS Kesehatan.



Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit

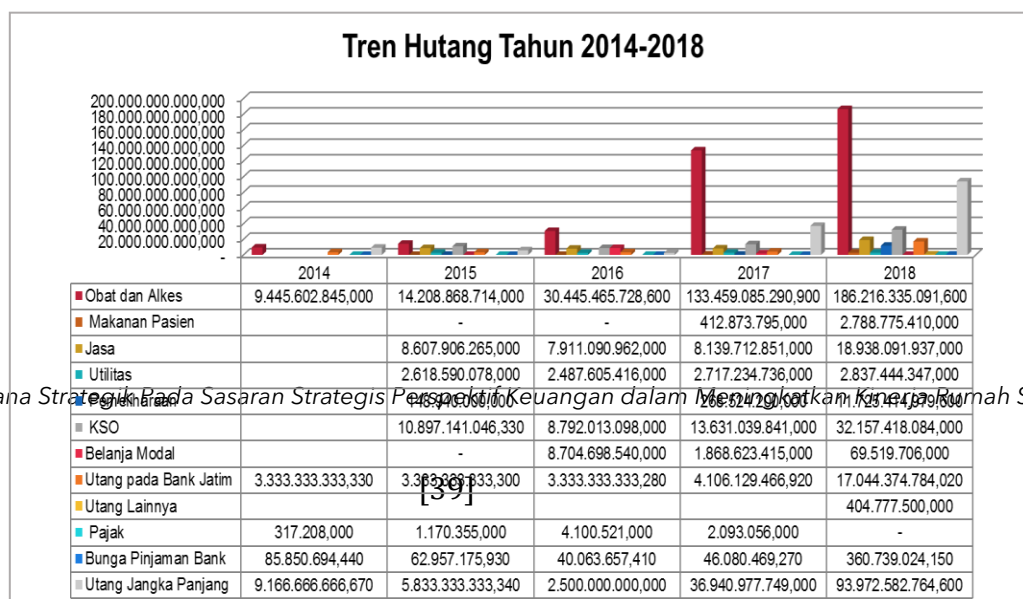
Gambar 2. Grafik Pendapatan Rumah Sakit X Surabaya berdasarkan Jenis Pembayaran

Pendapatan Rumah Sakit X Surabaya lebih dari lima puluh persen didapatkan dari pembiayaan BPJS Kesehatan dan terus mengalami peningkatan dari periode 2014 sampai dengan tahun 2018. Dampak dari semakin meningkatnya pasien BPJS Kesehatan berpengaruh pada meningkatnya klaim rumah sakit pada BPJS Kesehatan. Tahun 2016 terjadi defisit BPJS yang menyebabkan klaim pasien yang belum dibayarkan ke rumah sakit.



Gambar 2. Tren Klaim BPJS Rumah Sakit X tahun 2014-2018

Grafik klaim BPJS Kesehatan memperlihatkan adanya peningkatan biaya klaim yang diajukan rumah sakit pada BPJS Kesehatan. Pembayaran BPJS Kesehatan dari tahun 2014 sampai 2018 cenderung lebih rendah dari klaim yang diajukan oleh rumah sakit, hal ini berdampak pada tidak tercapainya realisasi belanja khususnya yang bersumber dari fungsional.



### Grafik Tren Hutang Belanja Rumah Sakit X Surabaya

Tahun 2014 sampai dengan 2018 terjadi peningkatan total hutang rumah sakit. Hutang belanja rumah sakit terbesar terletak pada pembelian obat dan alat kesehatan serta KSO (Kerjasama Operasional) Adanya hutang ini membuat gangguan cash flow ( arus kas) dan diperlukan adanya perbaikan pada internal rumah sakit dengan optimalisasi klaim INA CBGs dengan membentuk Instalasi Casemix (pembiayaan pelayanan kesehatan) pada tahun selanjutnya dan pengembangan pelayanan non BPJS Kesehatan, penyedia pendidikan dan pelatihan untuk pihak eksternal Rumah Sakit X.

Rumah Sakit X Surabaya merupakan rumah sakit BLU (Badan Layanan Umum). Pendapatan BLU merupakan salah satu sumber Penerimaan Bukan Pajak (PNBP) dan berasal dari pemerintah (APBN, APBD, dan pendapatan melalui jasa pelayanan badan) Pendapatan BLU berdasarkan PP Nomor 23 Tahun 2005 Pasal 14 terdiri dari:

1. Pendapatan dari APBN;
2. Pendapatan dari jasa layanan dan hibah tidak terikat;
3. Pendapatan dari hasil kerja sama dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya;
4. Pendapatan dari hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain yang harus diperlakukan sesuai dengan peruntukannya,;

Tata cara pertanggungjawaban pendapatan BLU yang berasal dari APBN (selain PNBP BLU) diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 190/ PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

Penggunaan dan pertanggungjawaban PNBP bagi satuan kerja (Satker) BLU berpedoman pada:

1. PMK Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran.
2. Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum dan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan

Nomor PER-30/PB/2011 tentang Mekanisme Pengesahan Pendapatan dan Belanja Satker BLU

## **II. Implementasi Rencana Strategis (Renstra) RSUD X Tahun 2014-2018**

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

Rumah Sakit X Surabaya merupakan RS Badan Layanan Umum yang telah menyusun rencana strategis (Renstra) dalam jangka waktu lima tahun. Rumah Sakit X Surabaya telah menyusun rencana strategis rumah sakit jangka waktu 2014 sampai dengan tahun 2018. Dalam menyusun rencana strategis rumah sakit, Rumah Sakit X Surabaya tersebut menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan memakai empat perspektif yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap tahun RSUD Dr. Soetomo akan melakukan evaluasi berkaitan dengan capaian indikator rumah sakit dengan membuat Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk mengukur capaian kinerja sasaran.

CRR (Cost Recovery Ratio) merupakan indikator yang prosentasi kemampuan rumah sakit dalam menutup biaya operasional dan juga pendapatan fungsional. Berdasarkan Kepmenkes Nomor 129 tahun 2008 standar cost recovery rumah sakit adalah sebesar  $\geq 40\%$ . Nilai baik apabila menunjukkan angka 70% sampai dengan 100% dan sangat baik jika nilainya menunjukkan  $>100\%$ . Pencapaian CRR (Cost Recovery Ratio) Rumah Sakit X Surabaya selama lima tahun menunjukkan hasil yang cukup baik dan stabil,

Pada tahun 2017 dan 2018 perhitungan CRR (Cost Recovery Ratio) Rumah Sakit X Surabaya menggunakan pendapatan dan belanja berbasis akrual, menyebabkan keterbandingan data dengan tahun sebelumnya karena terdapat perbedaan dalam metode perhitungan. Capaian CRR yang diperoleh rumah sakit dapat menutup hampir seluruh kebutuhan belanja operasional dari pendapatan fungsional. Kondisi seperti ini perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan oleh rumah sakit.

Hal yang perlu diperhatikan agar trus dapat meningkatkan pendapatan antara lain, pemenuhan kebutuhan tenaga medis rumah sakit, pemenuhan peralatan medis rumah sakit, dan kebutuhan akan reagen laboratorium.

Peningkatan profitabilitas rumah sakit sangat penting untuk meningkatkan mutu dan pelayanan operasional rumah sakit. Strategis yang diterapkan untuk peningkatan mutu keuangan salah satunya dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) keuangan, pelaksanaan sistem akuntansi berbasis akrual dan peningkatan sarana administrasi dan keuangan.

## Implementasi Rencana Strategis (Renstra) RSUP Y Tahun 2015-2019

Table 1. Capaian Indikator Kinerja Rumah Sakit Tahun 2015

No	Perspektif/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1	Terwujudnya Efisiensi Anggaran	Persentase pendapatan terhadap Biaya operasional	80%	86,13%
2	Terwujudnya Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	10%	46,21%

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

## Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities

Website: <http://thejournalish.com/ojs/index.php/ichf/index>

No	Perspektif/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1	Terwujudnya Efisiensi Anggaran	Persentase pendapatan terhadap Biaya operasional	84%	82,56%
2	Terwujudnya Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	18%	11,89%

Table 2. Capaian Indikator Kinerja Rumah Sakit Tahun 2016

No	Perspektif/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1	Terwujudnya Efisiensi Anggaran	Persentase pendapatan terhadap Biaya operasional	86%	87,27%
2	Terwujudnya Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	18%	19,19%

Table 3. Capaian Indikator Kinerja Rumah Sakit Tahun 2017

No	Perspektif/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1	Terwujudnya Efisiensi Anggaran	Persentase pendapatan terhadap Biaya operasional	88%	82,18%
2	Terwujudnya Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	18%	14,17%

Table 4. Capaian Indikator Kinerja Rumah Sakit Tahun 2018

No	Perspektif/ Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1	Terwujudnya Efisiensi Anggaran	Persentase pendapatan terhadap Biaya	88%	85,88%

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

		operasional		
2	Terwujudnya Pertumbuhan Pendapatan	Persentase Peningkatan Pendapatan	18%	11,89%

Skor penilaian pada Aspek Keuangan menurut Perdirjen NomorPer-36 Tahun 2016 sebagai berikut

Table 5. Capaian Indikator Kinerja Rumah Sakit Tahun 2019

No	Subaspek/ Indikator	Skor
<b>1</b>	<b>Rasio Keuangan</b>	<b>19</b>
	a. Rasio Kas (Cash Ratio)	2
	b. Rasio Lancar (Current Ratio)	2,5
	c. Periode Tagihan Piutang (Collection Period)	2
	d. Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turnover)	2
	e. Imbalan atas Aset Tetap (Return on Fixed Asset)	2
	f. Imbalan Ekuitas (Return on Equity)	2
	g. Perputan Persediaan (Inventory Turnover)	2
	h. Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional	2,5
	i. Rasio Subsidi Biaya Pasien	2
<b>2</b>	<b>Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLU</b>	<b>11</b>
	a. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Definitif	2
	b. Laporan Keuangan berdasarkan Standar Akutansi Keuangan	2
	c. Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU	2
	d. Tarif Layanan	1
	e. Sistem Akutansi	1
	f. Persetujuan Rekening	0,5
	g. SOP Pengelolaan KAS	0,5
	h. SOP Pengelolaan Piutang	0,5
	i. SOP Pengelolaan Utang	0,5
	j. SOP Pengelolaan Barang dan Jasa	0,5
	k. SOP Pengelolaan Barang Inventaris	0,5
	<b>Jumlah Skor Aspek Keuangan (1+2)</b>	<b>30</b>

### SIMPULAN

Sasaran strategis perspektif keuangan pada rencana strategis RS X tahun 2014-2018 sudah mencapai target. Sasaran strategis perspektif keuangan pada rencana strategis RS Y tahun 2015-2019 masih belum mencapai target pada tahun 2017 dan 2018 yang disebabkan oleh pembayaran dari pihak asuransi pemerintah yang belum terbayar sehingga mengganggu operasional rumah sakit. Indikator pencapaian rumah sakit dapat dilihat dari LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang dibuat setiap tahun oleh rumah sakit.

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

## Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities

Website: <http://thejournalish.com/ojs/index.php/ichf/index>

LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) dari Rumah Sakit X Surabaya dan Rumah Sakit Y Bali sudah baik dan dapat dijadikan acuan bagi rumah sakit lain, baik rumah sakit umum daerah maupun rumah sakit swasta.

Rumah Sakit Y Bali merupakan rumah sakit BLUD. Pendapatan BLUD merupakan lain-lain Pendapatan Asli Daerah/PAD yang sah bagi suatu daerah. Pendapatan BLUD berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 61 Tahun 2007 pasal 60 terdiri dari:

- a) Jasa layanan
- b) Hibah
- c) Hasil kerja sama dengan pihak lain
- d) APBD
- e) APBN

### DAFTAR PUSTAKA

- Carlin, B., M., Chowdhry, B. (2012), Investment in organization capital, *Journal of Financial Intermediation*. Vol 21(2):268–286 · April 2012. DOI: [10.1016/j.jfi.2011.08.001](https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.08.001)
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S. and Ibrahim, H. (2019), "Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus", *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Diana Febriyanti. 2016. Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Studi Kasus RSUD Wonosari. Universitas Sanata Dharma
- Dwi Putri, Fauzi Achmad. 2017. *Analisis Pengaruh Tingkat Hunian Pasien (BOR), Anggaran Biaya Operasional dan Ratio Aktivitas terhadap Kinerja Keuangan berdasarkan Kemampuan Pendapatan Layanan Umum (BLU) Rumah Sakit Profinsi Jakarta*. Jurnal Ilmiah Wahana
- Faturachman, R. 2013. *Human Capital Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Arvi Pratama Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Gao Hongda, et al. 2018. *Balanced Scorecard-based Performance Evaluation of Chinese County Hospitals in Underdeveloped Areas*.
- Hamed Rahimi, Zahra Kaposi, Payam Shojaei, Erpan Kharami. 2017. Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. *Journal of Health Management and Informatics*.
- Hartati. 2012. Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*. Tesis. Universitas Indonesia
- Helena Costa, et al. 2019. *Bureaucracy and the Balanced Scorecard in Healthcare Settings*. Emerald Publishing Limited

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

## Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities

Website: <http://thejournalish.com/ojs/index.php/ichf/index>

- Irmawati Masyhuda. 2013. Analisis Kinerja Keuangan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berdasarkan Analisis Rasio Keuangan. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Iskandar. Perencanaan Strategik Umum Daerah Tarakan Jakarta Pusat Tahun 2008-2012 dengan Kerangka Balanced Scorecard. Jurnal Universitas Indonesia
- Kaplan, Robert S. dan Norton David. 2000. *Balanced Scorecard* :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga
- Koumpouros Yiannis. 2013. Balanced Scorecard : Application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece. Emerald insight. Discover Journals, books and Case Student
- Manolitzas Panagiotis, et al.2020. S-MEDUTA: Combining Balanced Scorecardwith Simulation and MCDA Techniques for the Evaluaiionof the Strategic Performance of an Emergency Departement. Adv Exp Med Biol.2020:1194:1-22.doi:10.1007/978-3-030-32622-7\_1.PMID:32468519
- Mentari Candrasari, et al. 2018. Analisis Kinerja Keuangan dengan Kemandirian Rumah Sakit di RSUD Dr. Abdoer Rahem Situbondo. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember (UNEJ)
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/Tahun 2016 Kementrian Keuangan Republik Indonesia
- Pria Md Nippak, et al. 2016. Designing and Evaluating a Balanced Scorecard for a Health Information Management Departement in a Canadian Urban non-Teaching Hospital
- Putri, Pitrina Noor Atyati. 2019. Aanlisis Kompetensi Manajer Rumah Sakit Umum PKU Muhammadiyah Nanggulan. 2018. Jurnal Repository MMR UMY
- Raden Wianti SoeryaniSoedjai. 2010. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Budi Kemuliaan Periode 2007-2009 menggunakan *Balanced Scorecard*. Tesis Fakultas Kesehatan Masyarakat FKM UI 2010
- Riawati Reni, Firman Pribadi. Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah di Rumah Sakit Panembahan Senopati Bantul. Magister Manajemen Muhammadiyah Yogyakarta
- Ririn Rahmadani Nurdin. Analisis dan Perencanaan Ssitem Informasi ManajemenKeuangan Rumah Sakit Berbasis *Web* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Sawerigading Kota Palopo Sulawesi Selatan). 2015. Jurnal Universitas Islam Negeri Alauddin Makasar
- Rouis Sana, et al. 2018. Development of a Balanced Scorecard for the Monitoring of Hospital Performance inthe Countries of the GreaterMghreb, Systemic Review
- Saputri, Dhiha Mevita. 2018. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Metode Balanced Scorecard. Jurnal Repository Uniersitas Muhammadiyah Yogyakarta

*Efektivitas Rencana Strategik Pada Sasaran Strategis Perspektif Keuangan dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit*

## Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities

Website: <http://thejournalish.com/ojs/index.php/ichf/index>

- Setiawan Yuli, Tiara Rahmania. 2019. Performance measurement of Public Hospitals through the integration of SWOT and Balanced Scorecard. *Jurnal Sistem dan Manajemen* Vol 3 No 2
- Sirait, Sri Wahyuni. 2017. Analisis Pengaruh Kinerja Pelayanan dan Kinerja Keuangan terhadap Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Pusat dengan Ketergantungan APBN sebagai Moderating di Blu Kementerian Kesehatan. Unirstitas Sumatra Utara
- Suryani. 2016. Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* : Volume 5, Nomor 1, Januari 2016
- Wahyu Yuli. 2017. Efektivitas Kinerja Keuangan dan Non Keuangan pada Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang. Presiding Seminar Nasional Multi Disiplin. UNISBANK
- Yayasan Penabulu. 2017. Mengelola Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Jakarta.kementrian Keuangan RO Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan
- Yulana Tri Suryani, Endang Dwi Retnani. 2016. Implementasi *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesi (STIESIA) Surabaya
- Zakaria Ashori. 2018. Analisis Kerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada RSUD Dr. Soegiri Lamongan). Universitas Wijaya Kusuma Surabaya