

***Analysis of Financial and Non-Financial Performance of Public Sector
Organizations (Case Study of RSUD Haji Makassar)***

**Muchriana Muchran
Retno Pinasti Putri, Idrawahyuni^{1,2}
Accounting Program Study, Faculty Economics and Business,
Muhammadiyah Makassar University, Indonesia**

*Received 20 December 2023
Revised 15 February 2024
Accepted 31 March 2024*

¹E-mail: Retnopinastiputri@gmail.com |²Correspondence Author

ABSTRACT

Purpose – This study aims to measure the implementation of the work program of Makassar Hajj Hospital, both from financial and non-financial aspects in 2019-2021

Design/methodology/approach – Using a Balanced Scorecard approach to analyze performance, focusing on financial aspects such as economics, efficiency, and effectiveness, as well as non-financial aspects such as customer satisfaction, internal business processes, and growth and learning

Findings – Balanced Scorecard that has 4 perspectives

Originality – This thesis introduces financial and non-financial aspects of the Balanced Scorecard approach

Keywords: Financial Performance, Non-financial Performance, Balanced Scorecard

Paper Type Research Result



Contemporary
Journal on Business
and Accounting

© Institut
Transparansi dan
Akuntabilitas Publik
(INSPIRING)

**Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Organisasi Sektor Publik
(Studi Kasus RSUD Haji Makassar)**

Muchriana Muchran

Retno Pinasti Putri, Idrawahyuni^{1,2}

**Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Muhammadiyah Makassar, Indonesia**

¹E-mail: Retnopinastiputri@gmail.com | ²Correspondence Author

ABSTRAK

Tujuan – Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pelaksanaan program kerja RSUD Haji Makassar, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan pada tahun 2019-2021.

Desain/metodologi/pendekatan – Menggunakan pendekatan Balanced Scorecard untuk menganalisis kinerja, dengan fokus pada aspek keuangan seperti ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, serta aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Temuan – Balanced Scorecard yang mempunyai 4 perspektif

Originalitas – Skripsi ini memperkenalkan aspek keuangan dan non keuangan pada pendekatan Balanced Scorecard.

Kata-kata Kunci: Kinerja Keuangan, Kinerja non-keuangan, *Balanced Scorecard*

Jenis Artikel *Research Result*

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik pemerintah memiliki tujuan bukan memperoleh laba (*non-profit orientated*), maka sumber pendanaan organisaisi melalui pembayaran pajak atau retribusi dan harus melakukan aktivitasnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan public dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. Organisasi sektor publik dituntut untuk dapat membuat laporan keuangan eksternal yang meliputi laporan keuangan formal, seperti lapotan surplus/deficit, laporan realisasi aggaran, laporan laba/rugi, laporan aliran kas neraca, serta laporan kinerja yang dinyatakan dalam ukuran finansial dan non-finansial.

Untuk tercapainya laporan keuangan yang baik maka perlu di perhatikan bagaimana kondisi kinerja keuangannya, karena hal tersebut merupakan prestasi yang dicapai sesuai rencana, baik oleh individu maupun organisasi. Dalam malakukan penilaian kinerja keuangan terdapat alat bantu yang disebut Balanced scorecard, balanced scorecard adalah penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara prespektif keuangan dan prespektif non-keuangan sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisais perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era competitiveness dan efektivitas organisasi.

Kinerja finansial adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan indikator keuangan. Evaluasi kinerja finansial pada dasarnya dilakukan untuk mengevaluasi kinerja masa lalu dengan melakukan berbagai analisis sehingga diperoleh posisi keuangan yang merefleksikan realitas entitas dan potensi kinerja yang akan berlanjut. Dalam malakukan penilaian kinerja keuangan terdapat alat bantu yang disebut Balanced scorecard, balanced scorecard adalah penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara prespektif keuangan dan prespektif non-keuangan sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Balanced Scorecard (BSC) dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisais perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era competitiveness dan efektivitas organisasi.

LANDASAN TEORI

Menurut Moh. Benny Alexandri (2009:7) definisi manajemen keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen keuangan merujuk pada seluruh aktivitas yang terkait dengan usaha untuk memperoleh dana, serta menggunakan dan mengalokasikan dana tersebut.
- b. Manajemen keuangan merupakan seni dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan.
- c. Manajemen keuangan juga dapat diartikan sebagai cabang ilmu yang membahas tentang investasi, pengeluaran, dan pengelolaan aset-aset dengan berbagai tujuan yang telah direncanakan.

Organisasi Sektor Publik

Sektor publik sering diartikan sebagai segala sesuatu yang terkait dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada masyarakat yang dibayar melalui pajak atau sumber pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum (Mahsun, 2009).

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang menyeimbangkan dua aspek utama dalam penilaian kinerja yaitu aspek finansial dan aspek nonfinansial. Aspek finansial memberikan gambaran tentang tingkat ekonomi, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas suatu organisasi khususnya organisasi sektor publik (Fajriah & Hidayat, 2019).

Atkinson, et al (2012:113) menjelaskan bahwa terdapat 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard* :

- a. **Perspektif Keuangan**
Balanced scorecard memuat sasaran dan pengukuran yang mencerminkan pengukuran keberhasilan akhir penjualan untuk pencari keuntungan. Pengukuran kinerja keuangan, seperti pendapatan operasional dan tingkat pengembalian investasi, menunjukkan apakah strategi dan implementasinya dapat meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Kinerja keuangan ditingkatkan melalui dua pendekatan dasar pertumbuhan pendapatan dan produktivitas.
- b. **Perspektif Kepuasan Pelanggan**
Dalam sudut pandang ini, fokus perusahaan harus difokuskan pada kapasitas internal untuk meningkatkan kinerja produk, inovasi, dan teknologi melalui pemahaman akan preferensi pasar. Dalam perspektif ini, peran survei pasar sangat penting. Sebuah produk atau layanan harus memberikan manfaat yang lebih besar dari pada biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperolehnya.

- c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
Dalam sudut pandang ini, perusahaan melakukan evaluasi terhadap seluruh tindakan yang dikerjakan oleh perusahaan karyawan maupun manajer dengan tujuan menciptakan suatu hasil yang dapat memberikan kepuasan khusus bagi pelanggan dan juga pemegang saham.
- d. **Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan**
Krismiaji dan Aryani (2011:371) mengemukakan bahwa menurut sudut pandang proses belajar dan perkembangan, perusahaan mengidentifikasi tiga faktor kunci, yakni individu, kerangka kerja, dan prosedur organisasi, yang berperan penting dalam memperkuat pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dikatakan kuantitatif karena data yang bersidat numerik atau angka yang dapat dianalisis dengan menggunakan statistik (Sugiyono 2014:224). Penelitian kuantitatif memuat banyak angka-angka mulai dari pengumpulan, pengolahan, serta hasil yang didominasi angka.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar, Jl. Dg. Ngeppe, Balang Baru, Kec. Tamalate, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90122

Jenis dan Sumber Data

Dalam melaksanakan penelitian ini, jenis data yang di pergunakan adalah data kuantitatif, dikatakan kuantitatif karena data yang bersifat numerik atau angka yang dapat dianalisis dengan menggunakan statistik (Sugiyono 2014 : 224). Penelitian ini menggunakan data sekunder yang berupa laporan keuangan tahunan periode 2019 sampai 2021 dari Rumah sakit Umum Daerah Haji Makassar. Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen serta sumber lainnya, berupa informasi lainnya terutama mengenai data akuisisi Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar.

Metode Pengumpulan Data

Studi Lapangan Pengumpulan data melalui penelitian lapangan dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan ke lokasi penelitian. Teknik yang digunakan dengan cara ini adalah:

1. Observasi yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk melihat interaksi.
2. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang diterapkan pada penelitian ini adalah metode Deskriptif kuantitatif. Deskriptif kuantitatif merupakan suatu teknik analisis yang menggambarkan atau menjelaskan data dikumpulkan secara kuantitatif berdasarkan pengukuran *value for money* untuk kategori keuangan dan untuk kategori non keuangan menggunakan sistem *Balance Scorecard* (BSC).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar menggunakan *Balanced Scorecard*, yang meliputi empat perspektif utama yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Berikut ini adalah hasil penerapan *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar:

Perspektif Keuangan

Instrumen pengukuran value for money atau 3E, digunakan untuk menilai kinerja dari perspektif keuangan. Instrumen ini terdiri dari:

Rasio Ekonomi

Tabel 1. Hasil Analisis Rasio Ekonomi

No.	Tahun	Total Belanja	Anggaran Belanja	Hasil	Kriteria
1	2019	98.729.523.030	86.189.713.687	114,55%	Ekonomis
2	2020	103.644.430.749	123.163.259.719	84,15%	Ekonomis
3	2021	110.678.309.201	131.071.762.165	84,44%	Ekonomis
Rata-rata				94,38%	Ekonomis

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

Rasio Efisiensi

Tabel 2. Hasil Analisis Rasio Efisiensi

No.	Tahun	Total Belanja	Total Pendapatan	Hasil	Kriteria
1	2019	98.729.523.030	103.181.442.278	95,69%	Kurang Efisien
2	2020	103.644.430.749	99.445.273.674	104,22%	Tidak Efisien
3	2021	110.678.309.201	113.459.236.707	97,55%	Kurang Efisien
Rata-rata				99.15%	Kurang Efisien

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2023

Rasio Efektivitas

Tabel 3. Rasio Efektivitas

No.	Tahun	Total Pendapatan	Anggaran Pendapatan	Hasil	Kriteria
1	2019	103,181,442,278	103,154,624,829	100.03%	Sangat Efektif
2	2020	99,445,273,674	118,376,286,689	84.01%	Cukup Efektif
3	2021	113,459,236,707	131,071,762,165	86.56%	Cukup Efektif
				90.20%	Efektif

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

Perspektif Non Keuangan

Perspektif Kepuasan Pasien

Tabel 4. Data Responden Kepuasan Pasien

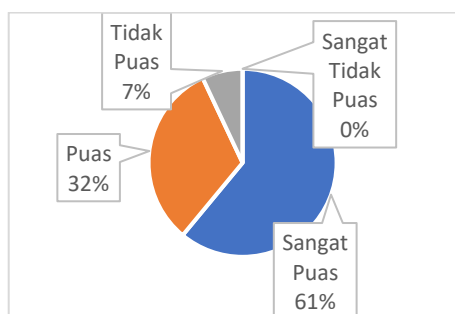
	Jumlah responden
Jenis Kelamin	
Pria	43
Wanita	57
Umur	
17-24 Tahun	9
25-34 Tahun	23
35-49 Tahun	36
50-64 Tahun	15
>65 Tahun	17
Pendidikan Terakhir	
SD	11
SMP	6
SMA	43
DIPLOMA	12
SARJANA	28

Tabel 5. Kecenderungan Kepuasan Pelanggan

Rentan Skor	Frekuensi	%	Hasil
$X \geq 55.25$	61	61	Sangat Puas
$42.50 \leq X < 55.25$	32	32	Puas
$29.75 \leq X < 42.50$	7	7	Tidak Puas
$X \leq 29.75$	0	0	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

Selanjutnya berdasarkan tabel 5 berikut diagram kepuasan pelanggan berdasarkan kriteria.



Gambar 1. Kepuasan Pelanggan

Perspektif Bisnis Internal

Tabel 6. Data Rasio Menurut Standar DEPKES

Indikator	Data Kunjungan			Rata-rata	Standar DepKes
	2019	2020	2021		
AvLOS (Hr)	3.51	3.33	4.00	3.61	6-9 hari
BOR	50.01	18.49	20.35	29.62	60-85%
TOI (Hr)	3.65	15.07	15.00	11.24	1-3 hari
GDR	7.85	8.56	22.72	13.04	< 45% pasien keluar
NDR	3.93	4.40	11.94	6.76	< 25% pasien keluar

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Retensi Karyawan

Tabel 7. Hasil Perhitungan Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah karyawan	Jumlah Karyawan Keluar	Retensi Karyawan
2019	648	1	0.15%
2020	679	0	0.00%
2021	689	0	0.00%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

Tingkat Produktivitas Karyawan

Tabel 8. Perhitungan Produktivitas Karyawan

No.	Tahun	Realisasi Pendapatan Usaha	Jumlah Karyawan	Produktivitas
1	2019	103,154,624,829	648	159,189,235.85
2	2020	30,406,193,616	679	44,780,844.80
3	2021	38,307,595,517	689	55,598,832.39
				86,522,971.01

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2023

Pembahasan

Perspektif Keuangan

Kinerja RSUD Haji Makassar dalam perspektif keuangan diukur dengan menggunakan instrument pengukuran value for money. Indikator yang digunakan sebagai berikut:

Rasio Ekonomis

Hasil ini menunjukkan posisi ekonomi yang terpuji karena rumah sakit mempertahankan rasio ekonomi di bawah nilai standar yaitu 88,09% untuk periode tiga tahun. Pengelolaan anggaran belanja yang efisien dari Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar telah menghasilkan total biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Rasio Efisiensi

Hasil analisis rasio efisiensi Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar selama tahun 2019 hingga 2021. Rasio efisiensi adalah perbandingan antara total belanja dengan total pendapatan. Dalam hal ini, rasio efisiensi dihitung sebagai persentase dari total belanja terhadap total pendapatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa selama tiga tahun tersebut, rumah sakit dinilai "Kurang Efisien" dalam penerapan efisiensi keuangan. Rata-rata rasio efisiensi selama tiga tahun tersebut adalah 99.15%, yang melebihi nilai standar yang ditetapkan sebesar 99.15%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar memiliki kinerja keuangan yang kurang efisien selama periode tersebut. Salah satu penyebab utama ketidak-efisienan adalah pengelolaan anggaran yang tidak tepat. Ini bisa berarti anggaran yang telah ditetapkan tidak dikelola dengan baik, sehingga total belanja menjadi lebih tinggi daripada yang seharusnya.

Rasio Efektivitas

Hasil analisis menunjukkan bahwa selama tiga tahun, Rumah Sakit Umum Daerah Haji Makassar dinilai "Efektif" dalam menerapkan efektivitas keuangan. Rata-rata rasio efektivitas selama tiga tahun tersebut adalah 90,20% yang merupakan nilai yang baik. Efektivitas dalam pengelolaan pendapatan merupakan hal yang penting karena membantu organisasi memastikan bahwa mereka dapat memenuhi kebutuhan keuangan dan menjaga keberlangsungan operasional.

Perspektif non Keuangan

Perspektif Pelanggan

Hasil penelitiain menunjukkan bahwa sebagian besar pasien merasa sangat puas dengan layanan yang diberikan, sementara tingkat ketidakpuasan relatif rendah. Hal ini merupakan indikasi positif atas kepuasan nasabah terhadap layanan yang diberikan. RSUD Haji Makassar telah memberikan layanan kesehatan yang baik, yang menghasilkan tingkat kepuasan yang tinggi di kalangan pelanggan/pasien. Upaya untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan harus terus dilakukan. Dokter dan staf medis telah berhasil dalam menjelaskan diagnosa, perawatan, dan perawatan dengan baik kepada pasien, yang telah meningkatkan tingkat kepuasan melalui komunikasi yang efektif.

Perspektif Bisnis Internal

Pertama, *Average Length of Stay (AvLOS)* adalah indikator yang mengukur rata-rata lama rawat inap pasien. Pada tahun 2019, AvLOS adalah 3.51 hari, mencerminkan kondisi sebelum pandemi COVID-19 melanda. Namun, pada tahun 2020, terjadi penurunan drastis menjadi 3.33 hari, yang mungkin disebabkan oleh peningkatan pasien COVID-19 yang membutuhkan perawatan singkat. Selanjutnya, pada tahun 2021, AvLOS kembali meningkat menjadi 4.00 hari, mungkin dipengaruhi oleh bantuan dana kesehatan dari pemerintah dan penurunan kasus COVID-19.

Kedua, *Bed Occupancy Rate (BOR)* mengukur sejauh mana tempat tidur rumah sakit digunakan. RSUD Haji Makassar memiliki BOR yang secara konsisten berada di bawah standar yang diharapkan, dengan rata-rata hanya 29.62% selama tiga tahun tersebut. Ini mungkin disebabkan oleh penurunan jumlah pasien akibat pandemi COVID-19, yang mengakibatkan pengurangan penggunaan tempat tidur.

Ketiga, *Internal TurnOver (TOI)* mengukur rotasi pasien dalam rumah sakit. Terlihat bahwa TOI pada tahun 2020 dan 2021 memiliki nilai yang tinggi, yaitu 15 hari, menunjukkan bahwa pasien cenderung tinggal lebih lama di rumah sakit selama periode tersebut. Ini bisa disebabkan oleh pasien COVID-19 yang memerlukan perawatan jangka panjang.

Keempat, *Grass Death Rate* (GDR) dan *Net Death Rate* (NDR) mengukur tingkat kematian pasien. Meskipun terjadi peningkatan dalam nilai GDR pada tahun 2021, rata-rata GDR dari tahun 2019-2021 masih sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Demikian juga, nilai NDR tahun 2021 mengalami peningkatan, tetapi rata-rata NDR selama periode tersebut masih berada dalam kisaran standar yang diharapkan.

Secara keseluruhan, fluktuasi dalam indikator-indikator ini mencerminkan dampak yang signifikan dari pandemi COVID-19 terhadap kinerja RSUD Haji Makassar. Meskipun terdapat peningkatan pada tahun 2021, perlu diperhatikan bahwa beberapa indikator tetap di bawah standar yang diharapkan, menunjukkan tantangan yang dihadapi oleh rumah sakit dalam mengatasi situasi yang penuh ketidakpastian selama pandemi. RSUD Haji Makassar terus beradaptasi dengan dinamika pandemi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatannya.

Produktivitas Karyawan

Dalam tiga tahun berturut-turut, yaitu tahun 2019, 2020, dan 2021, RSUD Haji Makassar mengalami fluktuasi produktivitas karyawan yang cukup signifikan. Tahun 2019 mencatat tingkat produktivitas yang tinggi, dengan pendapatan operasional per karyawan mencapai sekitar Rp159.189.235,85, yang mencerminkan kondisi sebelum pandemi COVID-19. Namun, pada tahun 2020, dampak pandemi sangat terasa, dengan penurunan drastis pada pendapatan produktivitas per karyawan yang menyusut menjadi sekitar Rp44.780.844,80. Hal ini disebabkan oleh peningkatan beban kerja akibat perawatan pasien COVID-19, sementara pendapatan dari layanan non-COVID-19 juga terpukul karena penundaan perawatan medis rutin.

Pada tahun 2021, meskipun produktivitas karyawan meningkat, namun peningkatannya tidak signifikan. Faktor perbaikan ini dapat dikaitkan dengan dana kesehatan pemerintah yang ditujukan kepada rumah sakit untuk mengatasi dampak ekonomi dari pandemi. Selain itu, meredanya tingkat kasus COVID-19 memberikan sedikit kenaikan pada pendapatan rumah sakit, meskipun dampak pandemi masih terasa. Secara keseluruhan, fluktuasi produktivitas karyawan di RSUD Haji Makassar selama tiga tahun mencerminkan dampak pandemi COVID-19 dan upaya yang dilakukan oleh pemerintah dan rumah sakit untuk mengatasi situasi yang menantang di sektor kesehatan ini.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka simpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam konteks evaluasi kinerja keuangan RSUD Haji Makassar, efisiensi yang tinggi ditemukan pada rasio ekonomi dan efektivitas yang baik pada rasio efektivitas. Namun demikian, terdapat inefisiensi yang signifikan dalam pengelolaan anggaran yang tercermin dalam rasio efisiensi, yang

menandakan perlunya perbaikan dalam pengelolaan keuangan rumah sakit ini.

2. Dalam evaluasi kinerja RSUD Haji Makassar selama tiga tahun terakhir (2019-2021), terlihat bahwa tingkat kepuasan pelanggan atau pasien terhadap layanan rumah sakit secara umum dapat dikatakan tinggi, dengan sebagian besar pasien merasa sangat puas. Evaluasi kinerja rumah sakit juga mengungkapkan bahwa hasil Average Length of Stay (Av LOS), Bed Occupancy Rate (BOR), dan Turn Over Internal (TOI) dinilai "Buruk". Sebaliknya, Angka Kematian Rumput (GDR) dan Angka Kematian Bersih (NDR) dinilai "Baik". Selain itu, produktivitas karyawan rumah sakit, dengan tahun 2020 mencatat penurunan yang signifikan, diikuti dengan sedikit peningkatan pada tahun 2021. Semua ini mencerminkan dampak signifikan dari pandemi COVID-19 terhadap kinerja RSUD Haji Makassar selama periode tersebut.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang dapat di berikan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat inefisiensi yang signifikan dalam pengelolaan anggaran yang tercermin dalam rasio efisiensi, yang menandakan perlunya perbaikan dalam pengelolaan keuangan rumah sakit ini. Untuk meningkatkan efisiensi keuangan, RSUD Haji Makassar sebaiknya melakukan audit internal keuangan secara rutin dan menerapkan strategi pengelolaan anggaran yang lebih tepat guna.
2. Evaluasi kinerja RSUD Haji Makassar selama tiga tahun terakhir (2019-2021) menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, meskipun ada tantangan dalam beberapa indikator kinerja rumah sakit seperti Av LOS, BOR, dan TOI yang dinilai "Buruk". Di sisi lain, GDR dan NDR dinilai "Baik". Produktivitas karyawan juga mengalami fluktuasi karena dampak pandemi COVID-19. Saran: RSUD Haji Makassar perlu fokus pada perbaikan indikator kinerja yang kurang baik dan terus beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan pelayanan kesehatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengkaji dampak strategi perbaikan tersebut terhadap kinerja rumah sakit.
3. Penelitian ini memberikan pemahaman yang baik tentang kinerja RSUD Haji Makassar dalam berbagai aspek, termasuk keuangan dan pelayanan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggali lebih dalam faktor-faktor yang berkontribusi pada tingkat kepuasan pasien serta menganalisis dampak dari strategi perbaikan yang dapat diterapkan untuk mengatasi masalah-masalah yang telah diidentifikasi dalam evaluasi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Andi Devy Aisyah Ansar, Haliah, Nirwana. 2022. Peran Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Pada Sektor Publik. *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)* ISSN Online 2623-2472 Vol.5 No.1
- Anggun Pratiwi, Nurwani. 2022. Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Dinas komunikasi Dan Informatika Provinsi Sumatera Utara). *Jurnal Ekonomika* Volume 13 Nomor 02
- Bestari Dwi Handayani. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *JDM* Vol. 2, No. 1
- Domai, Tjahjanulin. 2010. *Manajemen Keuangan Publik*. Universitas Brawijaya Press. Malang
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasil penelitian Kinerja perspektif keuangan rasio ekonomis Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Manokwari dikategorikan ekonomis, nilai rasio efisiensi dikategorikan tidak efisien, dan nilai rasio efektifitas dikategorikan tidak efektif
- Marisa Lidya Rumintjap. 2013. Penerapan Balanced Scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA* 841 Vol.1 No.3
- Muhammad Alim. 2020. *Pengukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Pada RSUD LAtemmamala Kabupaten Soppeng*. Skripsi
- Ni'maturohmah, Retno Murnisari, Sura Klaudia. 2022. Balanced Scorecard (BSC) Dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik Pada Kantor Desa di Blitar. *Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi* Vol. 3 No. 1
- Nur Rezkowati. 2020. *Analisa Kinerja Keuangan Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Kotamobagu)*. *Jurnal JIUTSU* Vol.8 no.2.
- Priyotomo, I., Hidayat, M. S., & Handayani, L. (2022). Analisis Dampak Covid-19 Terhadap Efisiensi, Efektivitas, dan Produktivitas Rumah Sakit (Studi kasus: RSU Mitra Paramedika DI Yogyakarta). *JUMANTIK (Jurnal Ilmiah*

Penelitian Kesehatan), 7(3), 285-300.

Rahayu, M., & Usman, S. (2019). Analisis Kinerja Finansial dan Non Finansial Menggunakan Konsep Balance Scorecard (BSC) pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Manokwari. *Jurnal Mebis*, 4(2), 103-117