

**REVITALIZATION OF PUBLIC SERVICE AGENCY AT LABUANG BAJI REGIONAL
PUBLIC HOSPITAL MAKASSAR USING BALANCED SCORECARD METHOD**

**REVITALISASI BADAN LAYANAN UMUM PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
LABUANG BAJI MAKASSAR MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD**

¹Rezki Nurfadillah✉

rezki.nurfadillah@unm.ac.id

Kewirausahaan, Universitas Negeri Makassar

²Farida Islamiah

farida.islamiah@unm.ac.id

Bisnis Digital, Universitas Negeri Makassar

³Sri Asmirani

sri.asmirani@unm.ac.id

Bisnis Digital, Universitas Negeri Makassar

Abstract

This study aims to evaluate the financial and non-financial performance of Labuang Baji Regional General Hospital (RSUD Labuang Baji) in Makassar before and after its transition to a Public Service Agency (BLU/BLUD). The hospital serves as the research object, with a study period spanning four years, from 2011 to 2014. The years 2011 and 2012 represent the period before the hospital became a BLU/BLUD, while 2013 and 2014 represent the period after the transition. This research is a descriptive qualitative study using a case study approach. Data were processed using the Balanced Scorecard method, with data collection strategies that include data triangulation, method triangulation, and theoretical triangulation. In general, there were no significant differences in strategy before and after becoming a BLU/BLUD; what changed was the percentage of targets that needed to be achieved. The results of the study indicate that the performance of RSUD Labuang Baji improved after becoming a BLU/BLUD. Financial performance showed an increase, even exceeding the set targets, while most aspects of non-financial performance also improved and met the expected targets. This improvement is reflected in the performance scale results. Before becoming a BLU/BLUD, the hospital's performance was rated as "fair" with an average score of 0.40. After becoming a BLU/BLUD, the performance scale improved from "fair" to "good," with an average score of 0.67.

Keyword: Public Service Agency, Balanced Scorecard

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja keuangan dan non keuangan pada RSUD Labuang Baji Makassar sebelum dan setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD). RSUD Labuang Baji Makassar merupakan objek penelitian, interval waktu penelitian sebanyak empat tahun yaitu tahun 2011 hingga tahun 2014. Tahun 2011 dan tahun 2012 merupakan tahun sebelum menjadi Badan Layanan Umum, tahun 2013 dan tahun 2014 merupakan tahun setelah menjadi Badan Layanan Umum. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengolahan data menggunakan Balanced Scorecard dengan strategi pengumpulan triangulasi data, triangulasi metode, dan triangulasi teori. Secara umum tidak ada perbedaan strategi antara sebelum dan setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) yang berbeda adalah pada persentase target yang harus dicapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD Labuang Baji Makassar sebelum dan setelah Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) mengalami peningkatan, kinerja keuangan meningkat secara melampaui target dan kinerja non-keuangan sebagian besar meningkat dan dapat mencapai target yang ditetapkan. Peningkatan tersebut dapat dilihat dari hasil skala kinerja. Sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD)



skala kinerja menunjukkan cukup baik dengan rata-rata skor 0,40. Setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) skala kinerja menunjukkan peningkatan dari skali cukup baik menjadi baik dengan rata-rata skor 0,67.

Kata kunci: Badan Layanan Umum, Balanced Scorecard

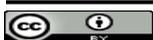
PENDAHULUAN

Kinerja organisasi, terutama di sektor publik seperti rumah sakit, merupakan hal krusial yang memengaruhi kualitas layanan dan kepuasan masyarakat. Dalam konteks global, rumah sakit dihadapkan pada tantangan kompleks, seperti peningkatan biaya operasional, tuntutan layanan kesehatan yang lebih berkualitas, dan kebutuhan untuk mengadopsi teknologi terkini (Abbas, 2021). Menurut World Health Organization (WHO), sistem kesehatan di negara berkembang masih menghadapi ketimpangan akses dan kualitas layanan, yang berdampak pada rendahnya tingkat kesehatan masyarakat (World Health Statistics 2022, 2022). Di Indonesia, masalah ini semakin terasa dengan tingginya angka stunting dan penyakit menular, serta keterbatasan infrastruktur kesehatan di daerah terpencil (Kementrian Kesehatan RI, 2023).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan masyarakat memiliki peran strategis dalam mengatasi masalah tersebut. Namun, banyak RSUD di Indonesia masih menghadapi kendala dalam hal efisiensi operasional, kualitas layanan, dan akuntabilitas keuangan (Siripen et al., 2014). Salah satu solusi yang diusulkan adalah transformasi RSUD menjadi Badan Layanan Umum (BLU), yang diharapkan dapat meningkatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan dan kualitas layanan (Fahlevi, 2014).

RSUD Labuang Baji Makassar, sebagai salah satu rumah sakit unggulan di Sulawesi Selatan, telah melakukan transformasi menjadi BLU pada tahun 2020. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan non-keuangan melalui pengelolaan yang lebih mandiri dan profesional (RSUD Labuang Baji, 2023). Namun, hingga saat ini, belum ada penelitian komprehensif yang mengukur dampak transformasi tersebut terhadap kinerja rumah sakit secara holistik.

Pengukuran kinerja rumah sakit tidak hanya dapat dilakukan melalui indikator keuangan, tetapi juga perlu mempertimbangkan aspek non-keuangan



seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran organisasi (Robert S. & David P., 2005). Metode Balanced Scorecard (BSC) telah diakui sebagai alat yang efektif untuk mengukur kinerja secara komprehensif dengan memadukan empat perspektif tersebut (Amer et al., 2022). Namun, penerapan BSC di RSUD Labuang Baji masih terbatas dan belum dievaluasi secara mendalam, terutama dalam konteks perbandingan kinerja sebelum dan setelah transformasi menjadi BLU.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan BSC di rumah sakit dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan (Abu Jaber & Nashwan, 2022). Namun, masih terdapat research gap terkait efektivitas BSC dalam mengukur kinerja RSUD yang telah bertransformasi menjadi BLU. Studi-studi terdahulu lebih banyak fokus pada aspek keuangan dan kurang memperhatikan aspek non-keuangan, seperti kepuasan pasien dan pengembangan sumber daya manusia (Jenčová et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis kinerja RSUD Labuang Baji sebelum dan setelah menjadi BLU menggunakan metode BSC.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memberikan bukti empiris tentang dampak transformasi RSUD menjadi BLU terhadap kinerja rumah sakit. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemerintah dan manajemen rumah sakit dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian ini juga dapat berkontribusi pada pengembangan literatur tentang penerapan BSC di sektor kesehatan, khususnya di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis revitalisasi RSUD Labuang Baji Makassar setelah diimplementasikan sebagai Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, yang menurut Sugiyono (2013) berlandaskan filsafat postpositivisme, dilakukan dalam kondisi alami, dan memanfaatkan peneliti sebagai instrumen utama (Sugiyono, 2013). Data dikumpulkan melalui teknik triangulasi, meliputi wawancara, pengamatan, dan dokumentasi, dengan analisis data bersifat

induktif untuk memberikan penekanan pada makna dibandingkan generalisasi. Lokasi penelitian adalah RSUD Labuang Baji Makassar yang strategis dan memiliki status sebagai BLU/BLUD.

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi, yang berfokus pada pengalaman manusia dan makna dari fenomena tertentu. Sebagai cabang penelitian kualitatif, fenomenologi membantu memahami realitas revitalisasi RSUD Labuang Baji dengan perspektif yang mendalam terhadap pengalaman dan interaksi sosial.

Subjek Penelitian

Informan dipilih secara purposive dengan kriteria memiliki pengetahuan mendalam tentang pengukuran kinerja rumah sakit dari aspek finansial dan non-finansial. Informan terdiri atas informan kunci (pihak yang mengetahui masalah secara mendalam), informan utama (yang terlibat langsung), dan informan tambahan (yang memberi informasi pendukung).

Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung, serta data sekunder berupa jurnal, dokumen resmi, dan literatur terkait.

Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui survei lapangan, wawancara, penelitian literatur, studi dokumentasi, dan pencarian internet. Kombinasi berbagai metode ini memastikan validitas data yang diperoleh.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan model analisis interaktif, meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi data menyaring informasi relevan, sementara tahap penyajian data membahas hasil secara deskriptif dan evaluatif. Kesimpulan diambil dengan mengacu pada teori dan temuan, serta mengevaluasi kinerja RSUD Labuang Baji menggunakan metode Balanced Scorecard.

Pengujian Keabsahan Data

Triangulasi digunakan untuk memastikan validitas data melalui



perbandingan metode, sumber data, dan teori. Teknik ini membantu mengurangi bias dan meningkatkan kepercayaan terhadap hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAAN

Hasil

Dalam menerapkan metode Balanced Scorecard maka peneliti ini ditekankan pada 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut disajikan

Tabel 1 yang merangkum hasil dari kinerja RSUD Labuang Baji Makassar sebelum dan setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) pada 4 (empat) perspektif Balanced Scorecard.

Perspektif	Indikator	Skor	
		Sebelum BLU	Setelah BLU
Keuangan	Rasio Ekonomis	1	1
	Rasio Efektivitas	0	1
	Rasio Efisien	0	1
Pasien	Akuisis Pasien	1	0
	Kepuasan Pasien	0	1
Prosesn Bisnis Internal	Rawat Jalan	1	0
	BOR	0	0
	BTO	0	0
	TOI	0	0
	ALOS	1	1
	GDR	0	1
	NDR	1	1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	0	1
	Retensi Karyawan	1	1
	Kepuasan Karyawan	0	1
Total		6	10

Sumber Data diolah, 2024.

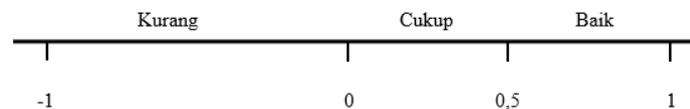
Skor 1 di nilai “baik” artinya tingkat prestasi diatas standar/target, sedangkan untuk skor 0 diberikan pada hasil kinerja “cukup” karena tingkat prestasi sesuai dengan standar/target. Kinerja yang di nilai “kurang” di beri skor -1 karena tingkat prestasi dibawah standar/target.

Total hasil bobot skor RSUD Labuang Baji Makassar sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) adalah 6 dari 15 ukuran kinerja sehingga rata-rata skor adaah $6/15=0,4$. Sedangkan total hasil bobot skor RSUD Labuang Baji Makassar setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) adalah 10 dari 15 ukuran kinerja sehingga rata-rata skor adalah $10/15 = 0,67$. Setelah diperoleh rata-rata skor, langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut,

sehingga kinerja RSUD Labuang Baji Makassar dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja RSUD Labuang Baji Makassar sebelum maupun setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD). Berikut adalah gambar skala kinerja RSUD Labuang Baji Makassar.

Sehingga, rata-rata skor adalah $6/15 = 0,40$. Setelah diperoleh rata-rata skor, langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja RSUD Labuang Baji Makassar dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”.

Total hasil bobot skor RSUD Labuang Baji Makassar setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) adalah 10 dari 15 ukuran kinerja. Sehingga, rata-rata skor adalah $10/15 = 0,67$. Setelah diperoleh rata-rata skor, langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja RSUD Labuang Baji Makassar dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja RSUD Labuang Baji Makassar sebelum maupun setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD). Berikut adalah gambar skala kinerja RSUD Labuang Baji Makassar.



Gambar 1. Skala Kinerja

Hasil pengukuran kinerja dari RSUD Labuang Baji Makassar sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) terdapat pada penilaian “cukup”, dengan rata-rata skor total 0,40. Artinya, kinerja RSUD Labuang Baji Makassar sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) menghasilkan “cukup”, berdasarkan dengan metode Balanced Scorecard.

Pengukuran kinerja RSUD Labuang Baji Makassar setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) terdapat pada penilaian “baik”, dengan rata-rata skor total 0,67. Perubahan status RSUD Labuang Baji Makassar menunjukkan bahwa saat status BUMD dan setelah berstatus BLU/BLUD terjadi perubahan kinerja menjadi “baik” berdasarkan dengan metode Balanced Scorecard. Hal ini membangun dan membenarkan teori legitimasi, secara terus menerus mencoba untuk meyakinkan

bahwa mereka melakukan kegiatan sesuai dengan batasan dan norma-norma masyarakat. Menurut teori ini, suatu perusahaan beroperasi dengan izin masyarakat, izin ini dapat ditarik jika perusahaan tidak memenuhi kewajiban sosialnya.

Pembahasan

Dalam organisasi nirlaba seperti RSUD Labuang Baji Makassar yang telah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD), legitimasi dapat diperoleh melalui merealisasikan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam Badan Layanan Umum (BLU/BLUD). Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) seperti rumah sakit dapat harus memenuhi harapan dari masyarakat, sebagaimana fungsi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi yang dipercaya, layak, bermakna dan memiliki prediksi dimata masyarakat adalah organisasi yang dianggap sah atau legitimate. Hasil analisis penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu dari Wildana, dkk berjudul Kajian Implementasi Penerapan Badan Layanan Umum di RS. Dr. Tadjuddin Chalid Makassar Tahun 2012. Hasil penelitian Wildana, dkk, menunjukkan bahwa sejak diterapkan BLU pendapatan rumah sakit mengalami peningkatan dan juga tepat waktu dalam memenuhi seluruh kewajiban jangka pendeknya. Kemudian jasa pelayanan telah mampu membiayai kegiatan operasional rumah sakit. Namun kuantitas pegawai untuk bagian pelayanan seperti dokter spesialis masih tergolong kurang. Begitu juga dengan hasil analisis penelitian ini memperoleh kesimpulan adanya perubahan signifikan setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD), walaupun sarana di RSUD masih kurang dan dalam proses pembangunan tetapi terjadi perubahan yang sangat pesat dari tahun sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD). Hasil penelitian Nizar Alif Utama dan Bambang Hariadi (2012) menunjukkan bahwa kinerja RSUD Prof. Dr. Soekandar sudah cukup baik dilihat dari keempat persepektif tersebut. Perspektif keuangan menunjukkan cukup baik, pada penelitian ini juga menunjukkan perubahan yang signifikan dari sebelum menjadi BLU hingga setelah BLU. Prespektif pasien pada penelitian terdahulu pula menunjukkan hasil cukup baik, penelitian ini pula menunjukkan peningkatan dengan adanya peningkatan jumlah kunjungan pasien. Prespektif internal bisnis juga demikian, penelitian ini

menunjukkan peningkatan perbaikan mutu indikator GDR dan hasil penelitian penelitian terdahulu menunjukkan perubahan cukup baik. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan pada penelitian ini menunjukkan peningkatan pada produktivitas dan kepuasan karyawan, demikian pula pada penelitian terdahulu menunjukkan perubahan yang signifikan. Hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini, bahwa ada perubahan yang sudah cukup baik dari empat prespektif. Dari kategori cukup sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) dan kategori baik setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) dalam gambar skala kinerja. Dapat disimpulkan RSUD Labuang Baji Makassar setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) dapat memenuhi harapan dari masyarakat, sebagaimana fungsi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi yang dipercaya, layak, bermakna dan memiliki prediksi dimata masyarakat adalah organisasi yang dianggap sah atau legitimate.

KESIMPULAN

RSUD Labuang Baji Makassar sebelum dan setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) melalui metode Banced Scorecard mengalami peningkatan terdapat pada penilaian “baik”, dari skor total 0,40 menjadi skor total 0,67. Hal ini sesuai dengan teori legitimasi, melalui merealisasikan nilai-nilai dasar yang terkandung dalam Badan Layanan Umum (BLU/BLUD). RSUD Labuang Baji Makassar dapat memenuhi harapan dari masyarakat, sebagaimana fungsi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Prespektif keuangan indikator yang digunakan adalah value for money, menunjukkan bahwa RSUD Labuang Baji Makassar sebelum dan setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) dari tahun 2011 hingga tahun 2024 terjadi peningkatan. Sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) tahun 2011 sampai 2012 rasio ekonomis tercapai, tetapi rasio efektivitas dan efisien tidak tercapai. Setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) tahun 2013 sampai 2014 rasio ekonomis, rasio efektivitas dan rasio efisien tercapai.

Perspektif pasien menunjukkan bahwa menjelaskan RSUD Labuang Baji Makassar tetap mempertahankan daya saing dan meningkatkan sarana maupun prasaranan rumah sakit. Dari hasil wawancara secara umum pasien merasa puas

dengan pelayanan yang tersedia dua tahun ini dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Perspektif bisnis internal, bertujuan untuk meningkatkan layanan dan memberikan tambahan manfaat kepada masyarakat agar tetap legitimasi terhadap RSUD Labuang Baji Makassar. Indikator rawat inap mengalami peningkatan yang cukup baik, pencapaian tersebut pada indikator GDR, setelah menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD) dapat mencapai standar ideal.

Prespektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, setelah maupun sebelum menjadi Badan Layanan Umum (BLU/BLUD).

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J. (2021). Crisis management, transnational healthcare challenges and opportunities: The intersection of COVID-19 pandemic and global mental health. *Research in Globalization*, 3, 100037. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100037>.
- Abu Jaber, A. A., & Nashwan, A. J. (2022). Balanced Scorecard-Based Hospital Performance Measurement Framework: A Performance Construct Development Approach. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.24866>.
- Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: Is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 65. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>.
- Fahlevi, H. (2014). The Innovation of the Role of Accounting in Public Hospitals—Lessons Learned from Hospital Financing Reforms in Indonesia and Germany [Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften]. <https://dopus.uni-speyer.de/frontdoor/index/index/docId/928>.
- Jenčová, S., Vašaničová, P., & Miškuřová, M. (2024). Comprehensive Assessment of Slovakian Hospitals Using Financial and Non-Financial Criteria in the COVID-19 Context. *Economies*, 12(9), 255. <https://doi.org/10.3390/economies12090255>
- Kementrian Kesehatan RI. (2023). Laporan Kinerja Tahunan 2023. Kementerian Kesehatan RI.
- Robert S., K., & David P., N. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance: Vol. Vol. 70. *Harvard business review*.
- RSUD Labuang Baji. (2023). Laporan Kinerja Tahun 2023. RSUD Labuang Baji.
- Siripen, S., Chantal, H., Noppol, W., & Pirus, P. (2014). Challenges and Opportunities for Universal Health Care in Indonesia. *Convention of the East Asian Eco*.
- Sugiyono. (2013). E-Book Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD

Volume 4 Issue 1 (2025) Pages 1-10

JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang

ISSN : 2962-2301

Doi : 10.61912/jeinsa.v4i1.113

(Bandung).

Alfabeta.

//elibrary.stikesghsby.ac.id%2Findex.php%3Fp%3Dshow_detail%26id%3D1879%26keywords%3D.

World Health Statistics 2022. (2022). <https://www.who.int/news/item/20-05-2022-world-health-statistics-2022>.



Jeinsa is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.