Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (1) 2026, Page: 20787-20799

Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard: Perspektif Keuangan di Rumah Sakit Konawe

Muhammad Rangga Kurniawan[1], Muhammad Su'un[2], Junaiddin Zakaria[2]

[1]Mahasiswa Pascasarjana, Universitas Muslim Indonesia,
[2]Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muslim Indonesia

Corresponding Author: Muhammad Rangga Kurniawan, Rangga, e-mail: rangga.kurmiawan@gmail.com

Published: April , 2026

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard : Perspektif Keuangan Di Rumah Sakit Konawe. Data dalam penelitian ini diperoleh dari para pegawai di Rumah Sakit Konawe yang bersedia menjadi responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menganalisis kinerja keuangan Di Rumah Konawe periode 2019–2023 dengan pendekatan Balanced Scorecard pada perspektif keuangan. Data yang digunakan berupa data sekunder dari Laporan Operasional dan Laporan Realisasi Anggaran yang telah diaudit. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, sedangkan analisis menggunakan rasio kemandirian, efektivitas, dan efisiensi yang dibandingkan antarperiode untuk melihat tren perkembangan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan BLUD RS Konawe periode 2019–2023 menunjukkan bahwa rasio kemandirian mengalami peningkatan dan berada pada kategori mandiri sejak tahun 2021, yang menandakan kemampuan rumah sakit dalam membiayai operasionalnya melalui Pendapatan Asli BLUD semakin kuat. Rasio efektivitas juga menunjukkan kinerja yang sangat baik karena realisasi pendapatan sejak tahun 2020 selalu melampaui target anggaran. Namun demikian, rasio efisiensi masih berada di atas 100%, yang berarti biaya operasional lebih besar dibandingkan pendapatan, meskipun terdapat tren perbaikan dari tahun ke tahun. Secara keseluruhan, BLUD RS Konawe telah menunjukkan kinerja yang baik pada aspek kemandirian dan efektivitas, namun masih perlu meningkatkan efisiensi biaya untuk mencapai keseimbangan keuangan yang berkelanjutan.

Kata Kkunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja, Keuangan, Rumah Sakit.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan suatu unit usaha pelayanan publik dengan ciri khas memberikan pelayanan medis dan pelayanan kesehatan yang tersedia (available), berkesinambungan (continuitas), dapat diterima (acceptable), wajar (appropriate), mudah diakses (accessible), mudah dijangkau (affordable), dan bermutu (quality). Organisasi rumah sakit merupakan organisasi yang unik dan kompleks, karena rumah sakit memiliki suatu proses yang menghasilkan jasa perhotelan sekaligus jasa medik, perawatan dalam bentuk pelayanan kepada pasien yang melakukan rawat inap maupun rawat jalan. Kompleks karena terdapat permasalahan yang sangat rumit dimana rumah sakit merupakan suatu organisasi padat karya dengan latar pendidikan yang berbeda-beda, berbagai macam peralatan, dan yang dihadapipun adalah orang-orang yang berbeda dan kondisi yang yang labil, karena konsumennya adalah orang sakit dan keluarganya (Setyawan & Supriyanto, 2019).

Rumah sakit juga merupakan institusi yang padat karya, padat modal, padat kompetensi, padat aturan, padat sistem, padat teknologi, padat masalah, dan padat belanja sehingga pengelolaan rumah sakit tidak bisa sebagai unit sosial semata, tetapi menjadi unit sosio ekonomi, tetap mempunyai tanggung jawab sosial tetapi dalam pengelolaan keuangannya menerapkan prinsip-prinsip ekonomi

(Darmawan, 2021). Perubahan paradigma tersebut membuat rumah sakit harus mempertanggungjawabkan kinerjanya secara total, baik kinerja layanan maupun kinerja keuangan dengan memperhatikan standar-standar kerja dan peningkatan mutu yang terus menerus. Rumah sakit pada saat ini menghadapi tantangan yang besar yaitu bagaimana dapat bertahan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dimata masyarakat sekitar, sekaligus mampu menghadapi persaingan saat ini dan di masa yang akan datang.

Perkembangan ekonomi dan dunia usaha telah menimbulkan persaingan yang makin tajam, demikian juga halnya dengan industri pelayanan kesehatan sebagai dampak kemajuan teknologi bidang kesehatan, sehingga menuntut pembiayaan dan investasi yang sanggat mahal . Sementara itu kemampuan pemerintah dalam membiayaan pelayanan kesehatan masyarakat semakin terbatas.oleh karena itu perlu memberikan otonomi rumah sakit pemerintah dengan memberi ruang gerak yang lebih leluasa bagi rumah sakit untuk mengoptimalkan pemamfaatan berbagai sumber daya agar lebih efektif dan efisien sejalan dengan praktek bisnis yang sehat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. Hal tersebut menuntut rumah sakit mampu beroperasi dan menjalankan bisnisnya dengan dinamis, berorientasi pada kepuasan pelanggan dan efisien dalam biaya.

Meningkatnya interpenetrasi ekonomi dan saling ketergantungan antar pelaku-pelaku ekonomi sehingga menuntut perusahaan-perusahaan untuk mendesain kembali dan memodifikasi strategi bersaingnya (Soleh, 2008). Pola bisnis yang dilakukan adalah bagaimana rumah sakit melakukan inovasi untuk menghasilkan produk atau jasa pelayanan yang unggul dan memiliki daya saing tinggi dalam persaingan di industri kesehatan. Tantangan ini semakin terlihat lagi pada beberapa tahun terakhir, terlihat minat masyarakat untuk berobat ke luar negeri semakin meningkat dan masyarakat lebih memilih rumah sakit swasta dibanding rumah sakit pemerintah . Tantangan tersebut menunjukkan bahwa masyarakat sekarang lebih kritis dalam memilih pelayanan kesehatan. Masyarakat yang lebih kritis hendaknya dijadikan alasan bagi rumah sakit terutama rumah sakit pemerintah untuk berinovasi meningkatkan kinerjanya dalam memberikan produk atau jasa yang unggul kepada masyarakat (Sabarguna, 2008, 2011).

Rumah sakit tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan, namun rumah sakit juga dituntut untuk memiliki kualitas pelayanan kesehatan yang baik. Kualitas pelayanan rumah sakit mencerminkan mutu dari rumah sakit tersebut. Hal ini yang akan memberikan citra baik untuk rumah sakit dalam memberikan hak pelayanan yang memuaskan kepada konsumen. Kepuasan merupakan tujuan inti dari berdiri dan berkembangnya suatu organisasi. Karena dengan hal ini mereka akan tetap ada dan dibutuhkan (Lestari, 2010). Penjelasan tersebut selaras dengan misi Sustainable Development Goals (SDGs) nomor empat yang bertuliskan Health Service Delivery and Organization. Pada tujuan ini fasilitas pelayanan dituntut untuk menyediakan pelayanan yang efisien dan berkualitas tinggi, terjangkau, dan terintegrasi. Pemerintah yang berkontribusi juga harus mengadopsi kebijakan yang mencakup kinerja seluruh sektor.

Rumah sakit merupakan sektor ekonomi utama bagi suatu negara. Bedasarkan data agregat rumah sakit menyumbangkan pendapatan bagi kemajuan ekonomi dunia sekitar US $5,8 triliun per tahun (World Health Organization, 2016). Kendati demikian, sejumlah permasalahan mengenai kualitas rumah sakit yang buruk masih terjadi. Sehingga hal ini akan menghambat perkembangan dan kemajuan rumah sakit tersebut. Persaingan bisnis yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan dituntut agar selalu memperhatikan faktor-faktor yang menjadi ajang kompetisi, agar ke depan dapat menentukan strategi baru dan mengendalikannya dengan menggunakan alat pengukuran kinerja yang tepat (Hubeis & Najib, 2014).

Pengukuran terhadap taraf kualitas pelayanan sangatlah penting terutama untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mendapatkan pelanggan yang setia . Keuntungan yang sebenarnya bukan datang dari pelanggan yang puas saja, melainkan dari pelanggan yang setia. Pemberian kualitas pelayanan yang buruk dan mengecewakan pelanggan merupakan beberapa sebab dari kegagalan rumah sakit dalam memenuhi keperluan pasien sehingga rumah sakit berusaha menjaga pelanggan, yang merupakan keutamaan dari organisasi kesehatan. Masalah utama yang menghambat rumah sakit membuat kemajuan yang memuaskan dalam kinerja dan produktivitas sistem adalah budaya, organisasi dan praktik manajerial. Hal ini tidak konsisten dengan bisnis yang kompetitif, termasuk praktik yang beroperasi tidak didorong oleh biaya atau keuangan yang baik. Adapun beberapa alasan

spesifik mengapa rumah sakit belum aktif atau sukses di bidang ini disebabkan oleh pegawai rumah sakit yang memiliki sedikit pengalaman terhadap lingkungan yang kompetitif, kurangnya partisipasi karyawan, terutama di kalangan dokter, dan Layanan yang diberikan sulit diukur (Behrouzi et al, 2014).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Konawe merupakan rumah sakit tipe B yang berada di bawah Pemerintah Kabupaten Konawe dan berfungsi sebagai fasilitas pelayanan kesehatan rujukan tingkat dasar. RSUD ini melayani masyarakat Kabupaten Konawe yang memiliki jumlah penduduk sekitar 267.140 jiwa. Sebagai satu-satunya rumah sakit milik pemerintah daerah, RSUD Kabupaten Konawe memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan kedokteran umum dan kedokteran gigi bagi masyarakat, khususnya dalam mendukung pencapaian derajat kesehatan yang optimal.

Sebagai organisasi sektor publik, RSUD Kabupaten Konawe tidak berorientasi pada pencapaian laba, melainkan pada pencapaian kinerja pelayanan publik yang optimal. Hal ini berbeda dengan organisasi sektor swasta yang menjadikan keuntungan sebagai tujuan utama. Dalam konteks rumah sakit daerah, keberhasilan kinerja lebih diukur dari kemampuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang bermutu, terjangkau, serta sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Akbar, Sidin, dan Pasinringi (dalam Amelia et al., 2023) menyatakan bahwa rumah sakit didirikan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, sehingga kepuasan pasien merupakan indikator penting dalam menilai kinerja rumah sakit.

Berdasarkan hasil survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) RSUD Kabupaten Konawe tahun 2024, diperoleh nilai sebesar 80,33%, yang termasuk dalam kategori baik. Meskipun demikian, capaian tersebut masih menyisakan ruang perbaikan, terutama dalam peningkatan efisiensi pelayanan, optimalisasi proses internal, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Selain itu, keterbatasan anggaran daerah menuntut rumah sakit untuk mengelola sumber daya secara lebih efektif agar mampu memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat.

Selama ini, pengukuran kinerja RSUD umumnya masih berfokus pada indikator keuangan dan pelaporan administratif, seperti realisasi anggaran dan kepatuhan terhadap regulasi. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh, khususnya dari sisi nonkeuangan yang berkaitan langsung dengan mutu pelayanan, kepuasan pasien, dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan strategis.

Penerapan metode Balanced Scorecard di RSUD Kabupaten Konawe diharapkan dapat memberikan gambaran kinerja yang lebih utuh dan terintegrasi. Dengan mengombinasikan indikator keuangan dan nonkeuangan, Balanced Scorecard dapat menjadi alat evaluasi yang relevan untuk menilai sejauh mana strategi rumah sakit telah diimplementasikan secara efektif serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai pengukuran kinerja RSUD Kabupaten Konawe menggunakan metode Balanced Scorecard menjadi penting untuk dilakukan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa metode Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat ukur kinerja yang efektif dan komprehensif dalam menilai kinerja rumah sakit daerah. Rumintjap (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa penerapan Balanced Scorecard pada rumah sakit pemerintah mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih menyeluruh dibandingkan pengukuran kinerja konvensional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perspektif nonkeuangan, khususnya kepuasan pasien dan proses bisnis internal, memiliki kontribusi signifikan dalam peningkatan kinerja organisasi rumah sakit.

Selanjutnya, Parmita, Munayang, dan Nurhajra (2015) menegaskan bahwa penggunaan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Daerah dapat membantu manajemen dalam mengevaluasi efektivitas strategi pelayanan kesehatan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja rumah sakit menjadi lebih terukur dan terarah karena indikator yang digunakan mencerminkan keseimbangan antara tujuan finansial dan tujuan pelayanan publik. Penelitian oleh Widhiyaningrat (2015) menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial di rumah sakit daerah. Dengan adanya pengukuran kinerja dari empat perspektif BSC, pimpinan rumah sakit memperoleh informasi yang lebih objektif terkait kelemahan dan kekuatan organisasi, sehingga perbaikan kinerja dapat dilakukan secara berkelanjutan.

Sementara itu, Amelia et al. (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja RSUD menggunakan metode Balanced Scorecard menghasilkan evaluasi kinerja yang lebih akurat dan komprehensif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Balanced Scorecard tidak hanya menilai kinerja keuangan rumah sakit, tetapi juga mampu menggambarkan tingkat kepuasan pasien, efektivitas proses pelayanan, serta kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung peningkatan mutu layanan kesehatan. Berdasarkan temuan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode Balanced Scorecard relevan dan efektif digunakan dalam mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Pendekatan ini sejalan dengan perubahan orientasi rumah sakit yang dituntut untuk dikelola secara profesional seperti organisasi modern, tanpa mengabaikan fungsi sosialnya sebagai penyedia pelayanan kesehatan publik. Oleh karena itu, penerapan Balanced Scorecard menjadi penting sebagai alat evaluasi kinerja yang mampu mendukung peningkatan mutu pelayanan dan keberlanjutan organisasi rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Sugiyono dalam (Irsyadi, 2012), analisis deskriptif merupakan analisis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan. Metode penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang memberikan gambaran umum terhadap objek yang diteliti, seperti melihat pergerakan masing-masing variabel penelitian, salah satunya dengan menggambarkan pergerakan masing-masing variabel penelitian dalam bentuk tabel ataupun grafik.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu, benda-benda dan atau objek pada wilayah dan waktu serta kualitas tertentu yang akan diamati/diteliti Sugiyono (2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan keuangan Rumah Sakit Konawe selama periode 2019–2023 yang mencakup data realisasi pendapatan dan belanja daerah. Karena jumlah data populasi relatif kecil dan tersedia secara lengkap, penelitian ini tidak menggunakan teknik sampling, melainkan menerapkan metode sensus. Metode ini memastikan semua data yang relevan dianalisis sehingga hasil penelitian lebih akurat dan terhindar dari bias pemilihan sampel (Sekaran & Bougie, 2019)

Metode Pengumpulan Data

1. Data Penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Juliandi et.al (2015) data primer adalah data mentah yang diambil sendiri oleh peneliti (bukan orang lain) dari sumber utama guna kepentingan penelitian. Radjab (2017) data sekunder adalah data yang didapat atau dikumpulkan oleh peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Peneliti sebagai tangan kedua. Dalam penelitian ini data primer dikumpulkan melalui wawancara secara tidak terstuktur. Sedangkan data sekunder yang digunakan diperoleh dari laporan keuangan tahunan Rumah Sakit Konawe.
2. Metode Pengumpulan Data. Nurdin dan Hartati (2019) Metode pengumpulan data adalah Teknik atau cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui anket, wawancara, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui wawancara secara tidak terstuktur dengan pegawai Rumah Sakit Konawe. Dalam wawancara tidak terstuktur, tidak dipersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya. Pewawancara boleh mengajukan pertanyaan apa saja yang dianggap perlu dan responden boleh menjawab secara bebas menurut isi hati dan pikirannya (Nurdin dan Hartati, 2019).

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, khususnya pada perspektif finansial, untuk menilai kinerja keuangan Di Rumah Sakit Konawe. Perspektif finansial digunakan untuk melihat kemampuan rumah sakit dalam mengelola sumber daya keuangan secara mandiri, efektif, dan efisien sebagai organisasi pelayanan publik berbentuk Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Metode analisis data pada perspektif finansial dilakukan dengan menggunakan analisis rasio keuangan, yang meliputi rasio kemandirian, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Rasio Kemandirian. Rasio kemandirian digunakan untuk mengukur kemampuan Rumah Sakit Konawe dalam membiayai kegiatan operasionalnya dengan pendapatan yang berasal dari usaha sendiri tanpa ketergantungan yang tinggi terhadap bantuan pemerintah daerah. Semakin tinggi rasio kemandirian, maka semakin baik kemampuan rumah sakit dalam mengelola dan meningkatkan pendapatan secara mandiri.
2. Rasio Efektivitas. Rasio efektivitas digunakan untuk menilai sejauh mana Rumah Sakit Konawe mampu merealisasikan pendapatan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Rasio ini menunjukkan tingkat keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan pendapatan. Semakin tinggi nilai rasio efektivitas, maka semakin efektif pengelolaan pendapatan rumah sakit.
3. Rasio Efisiensi. Rasio efisiensi digunakan untuk mengukur kemampuan Rumah Sakit Konawe dalam menggunakan sumber daya keuangan secara hemat dan tepat guna dalam menghasilkan pendapatan. Rasio ini membandingkan antara biaya yang dikeluarkan dengan pendapatan yang diperoleh. Semakin rendah nilai rasio efisiensi, maka semakin efisien kinerja keuangan rumah sakit. Hasil perhitungan ini kemudian diinterpretasikan berdasarkan kategori Mahmudi (2019), yaitu:
   a. Efektif jika ≥ 100%,
   b. Cukup efektif antara 90%–99%,
   c. Kurang efektif antara 80%–89%,
   d. Tidak efektif jika < 80%.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai kondisi dan perkembangan kinerja keuangan Rumah Sakit Konawe selama periode tahun 2019 sampai dengan 2023. Data yang dianalisis bersumber dari Laporan Operasional dan Laporan Realisasi Anggaran yang telah diaudit dan dipublikasikan secara resmi. Melalui analisis ini, peneliti menyajikan informasi mengenai total pendapatan, total beban, surplus/defisit operasional, serta tingkat realisasi pendapatan dan belanja setiap tahunnya. Penyajian data secara deskriptif ini dimaksudkan untuk melihat pola pertumbuhan, kecenderungan perubahan, serta stabilitas kinerja keuangan rumah sakit dalam lima tahun terakhir.

Tabel 1. Ringkasan Deskriptif Kinerja Keuangan BLUD RS Konawe Tahun 2019–2023

Tahun	Total Pendapatan (Rp)	Total Beban (Rp)	Realisasi Pendapatan (%)	Realisasi Belanja (%)
2019	66.369.811.864	85.047.212.933	94,40%	73,74%
2020	83.717.247.835	102.647.951.531	113,15%	102,39%
2021	113.212.229.709	135.353.412.325	124,91%	112,87%
2022	110.819.526.749	129.387.734.463	130%	120%
2023	105.144.378.561	106.366.656.819	104%	104%

Sumber: RS Konawe, 2026

Berdasarkan data tahun 2019–2023, total pendapatan BLUD RS Konawe meningkat dari Rp66,37 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp113,21 miliar pada tahun 2021, kemudian menurun menjadi Rp110,82 miliar pada tahun 2022 dan Rp105,14 miliar pada tahun 2023. Total beban juga meningkat dari Rp85,05 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp135,35 miliar pada tahun 2021, lalu menurun menjadi Rp129,39 miliar pada tahun 2022 dan Rp106,37 miliar pada tahun 2023. Realisasi pendapatan menunjukkan tren meningkat dari 94,40% pada tahun 2019 menjadi 130% pada tahun 2022, kemudian turun menjadi 104% pada tahun 2023. Realisasi belanja meningkat dari 73,74% pada tahun 2019 menjadi 120% pada tahun 2022, lalu menurun menjadi 104% pada tahun 2023. Secara umum, periode 2019–2021 menunjukkan peningkatan pendapatan dan beban yang signifikan, sedangkan periode 2022–2023 menunjukkan kecenderungan penurunan baik pada pendapatan maupun beban, dengan tingkat realisasi anggaran yang relatif stabil pada tahun terakhir.

Kinerja Rumah Sakit Konawe dengan Pendekatan Balanced Scorecard
Rasio Kemandirian

Rasio kemandirian digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan keuangan BLUD RS Konawe dalam membiayai operasionalnya melalui pendapatan yang bersumber dari usaha sendiri (Pendapatan Asli BLUD), tanpa ketergantungan yang besar terhadap bantuan pemerintah daerah. Rasio ini dihitung dengan rumus:

"Rasio Kemandirian"="Pendapatan Asli BLUD" /"Total Pendapatan" ×100%

Semakin tinggi persentase yang diperoleh, maka semakin mandiri rumah sakit dalam mengelola sumber keuangannya. Skala yang digunakan adalah skala rasio, karena memiliki nilai nol absolut dan dapat diperbandingkan secara proporsional. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2019–2023, komposisi pendapatan BLUD RS Konawe didominasi oleh pendapatan jasa layanan (termasuk klaim BPJS) yang merupakan Pendapatan Asli BLUD. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar sumber pendanaan operasional rumah sakit berasal dari kemampuan internal dalam menghasilkan pendapatan.

Tabel 2. Rasio Kemandirian Rumah Sakit Konawe

Tahun	Pendapatan Asli BLUD (Rp)	Total Pendapatan (Rp)
2019	47.012.990.871	66.369.811.864
2020	48.842.793.455	83.717.247.835
2021	85.098.690.493	113.212.229.709
2022	95.419.073.102	110.819.526.749
2023	83.866.284.063	105.144.378.561

Sumber: Data Diolah, 2026

Perhitungan Rasio kemandirian pengelolaan Rumah Sakit Konawe Tahun Anggaran 2019-2023, sebagai berikut :

Tabel 3. Perhitungan Rasio kemandirian pengelolaan Rumah Sakit Konawe Tahun Anggaran 2019-2023

$$2019 = \frac{47.012.990.871}{66.369.811.864} \times 100 = 70,84\%$$

$$2020 = \frac{48.842.793.455}{83.717.247.835} \times 100 = 58,36\%$$

$$2021 = \frac{85.098.690.493}{113.212.229.709} \times 100 = 75,17\%$$

$$2022 = \frac{95.419.073.102}{110.819.526.749} \times 100 = 86,10\%$$

$$2023 = \frac{83.866.284.063}{105.144.378.561} \times 100 = 79,77\%$$

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan, rasio kemandirian BLUD RS Konawe selama periode 2019–2023 menunjukkan adanya fluktuasi tingkat kemampuan rumah sakit dalam membiayai operasionalnya melalui pendapatan yang bersumber dari usaha sendiri. Pada tahun 2019 rasio kemandirian sebesar 70,84%, yang berarti lebih dari dua pertiga total pendapatan berasal dari Pendapatan Asli BLUD. Tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 58,36%, yang menunjukkan meningkatnya proporsi dana dari pemerintah daerah dalam struktur pendapatan rumah sakit. Selanjutnya, pada tahun 2021 rasio kemandirian meningkat menjadi 75,17%, yang menandakan adanya perbaikan kemampuan dalam menghasilkan pendapatan internal. Peningkatan berlanjut pada tahun 2022 dengan rasio sebesar 86,10%, yang merupakan tingkat kemandirian tertinggi selama lima tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar kebutuhan operasional rumah sakit mampu dibiayai dari pendapatan sendiri. Pada tahun 2023 rasio sedikit menurun menjadi 79,77%, namun tetap menunjukkan dominasi pendapatan internal dalam struktur pendapatan.

Tabel 4. Tingkat Kemandirian BLUD RS Konawe Tahun 2019–2023

Tahun	Rasio Kemandirian (%)	Kategori
2019	70,84%	Cukup Mandiri

2020	58,36%	Cukup Mandiri
2021	75,17%	Mandiri
2022	86,10%	Mandiri
2023	79,77%	Mandiri

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan rasio kemandirian, BLUD RS Konawe menunjukkan bahwa pada tahun 2019 dan 2020 berada dalam kategori cukup mandiri, karena pendapatan internal berada pada kisaran 50–75%. Sementara itu, pada tahun 2021, 2022, dan 2023 rumah sakit telah masuk dalam kategori mandiri, karena rasio kemandirian berada di atas 75%. Secara keseluruhan, dalam lima tahun terakhir BLUD RS Konawe dapat dikatakan cenderung mandiri, terutama setelah tahun 2020, karena sebagian besar pendapatan operasional bersumber dari Pendapatan Asli BLUD yang didominasi oleh jasa layanan dan klaim BPJS. Hal ini menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber keuangan internalnya semakin baik.

Rasio Efektivitas

Rasio efektivitas digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan BLUD RS Konawe dalam merealisasikan pendapatan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Rasio ini dihitung dengan rumus:

"Rasio Efektivitas"="Realisasi Pendapatan" /"Target Pendapatan" ×100%

Nilai di atas 100% menunjukkan bahwa realisasi melebihi target, sedangkan nilai di bawah 100% menunjukkan target belum tercapai. Skala yang digunakan adalah skala rasio. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2019–2023, komposisi pendapatan BLUD RS Konawe didominasi oleh pendapatan jasa layanan (termasuk klaim BPJS) yang merupakan Pendapatan Asli BLUD. Dengan menggunakan rasio efektivitas, peneliti dapat menilai konsistensi serta kemampuan manajemen BLUD RS Konawe dalam mengoptimalkan potensi pendapatan yang telah direncanakan dalam setiap tahun anggaran.

Tabel 5. Rasio Efektivitas BLUD RS Konawe 2019–2023

Tahun	Target Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)
2019	70.300.000.000	66.369.811.864
2020	50.000.000.000	56.574.352.471
2021	56.400.000.000	70.450.397.370
2022	85.245.020.576	110.819.526.749
2023	101.100.363.040	105.144.378.561

Sumber: Data diolah, 2026

Perhitungan Rasio efektivitas pengelolaan Rumah Sakit Konawe Tahun Anggaran 2019-2023, sebagai berikut :

Tabel 6. Perhitungan Rasio efektivitas pengelolaan Rumah Sakit Konawe Tahun Anggaran 2019-2023

$$2019 = \frac{70.300.000.000}{66.369.811.864} \times 100 = 94{,}40\%$$

$$2020 = \frac{50.000.000.000}{83.717.247.835} \times 100 = 113{,}15\%$$

$$2021 = \frac{56.400.000.000}{113.212.229.709} \times 100 = 124{,}91\%$$

$$2022 = \frac{85.245.020.576}{110.819.526.749} \times 100 = 130\%$$

$$2023 = \frac{101.100.363.040}{105.144.378.561} \times 100 = 104\%$$

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan rasio efektivitas BLUD RS Konawe tahun 2019–2023, dapat dijelaskan bahwa tingkat keberhasilan rumah sakit dalam merealisasikan pendapatan mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Pada tahun 2019, rasio efektivitas sebesar 94,40%, yang berarti realisasi pendapatan sebesar Rp66.369.811.864 belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan sebesar Rp70.300.000.000. Meskipun demikian, capaian tersebut masih tergolong cukup baik karena mendekati angka 100%, sehingga dapat dikatakan pengelolaan pendapatan pada tahun tersebut relatif efektif meskipun belum optimal. Memasuki tahun 2020, rasio efektivitas meningkat menjadi 113,15%, di mana realisasi pendapatan sebesar Rp56.574.352.471 mampu melampaui target Rp50.000.000.000. Capaian ini menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit berhasil mengoptimalkan potensi pendapatan melebihi perencanaan yang telah ditetapkan. Kondisi ini mencerminkan peningkatan kemampuan dalam strategi penagihan, pengelolaan layanan, serta optimalisasi klaim BPJS dan sumber pendapatan lainnya.

Pada tahun 2021, rasio efektivitas kembali meningkat menjadi 124,91%. Realisasi pendapatan sebesar Rp70.450.397.370 jauh melampaui target Rp56.400.000.000. Hal ini menunjukkan tingkat keberhasilan yang sangat tinggi dalam pengelolaan pendapatan. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa perencanaan anggaran yang dilakukan cukup realistis dan manajemen mampu mengimplementasikan strategi peningkatan layanan secara efektif.

Tahun 2022 menjadi periode dengan tingkat efektivitas tertinggi, yaitu sebesar 130%. Realisasi pendapatan sebesar Rp110.819.526.749 melampaui target Rp85.245.020.576 secara signifikan. Capaian ini menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan pendapatan berada pada kondisi sangat efektif, dengan selisih realisasi yang cukup besar dibandingkan target yang direncanakan. Selanjutnya, pada tahun 2023 rasio efektivitas tercatat sebesar 104%, dengan realisasi pendapatan Rp105.144.378.561 dan target Rp101.100.363.040. Meskipun tidak setinggi tahun sebelumnya, capaian ini tetap menunjukkan bahwa rumah sakit mampu melampaui target yang telah ditetapkan. Hal ini mengindikasikan konsistensi dalam pengelolaan pendapatan dan kemampuan manajemen dalam mempertahankan kinerja yang baik. Secara keseluruhan, tren rasio efektivitas BLUD RS Konawe menunjukkan peningkatan yang positif sejak tahun 2020 hingga 2023. Setelah tahun 2019 yang belum mencapai target, rumah sakit secara konsisten mampu merealisasikan pendapatan melebihi target anggaran. Dengan demikian, pengelolaan pendapatan BLUD RS Konawe dalam lima tahun terakhir dapat dikategorikan sangat efektif, karena mayoritas periode menunjukkan capaian di atas 100%, yang berarti realisasi pendapatan berhasil melampaui perencanaan yang telah ditetapkan.

Tabel 6. Tingkat Rasio Efektivitas BLUD RS Konawe Tahun 2019–2023

Tahun	Rasio Efektivitas (%)	Kategori
2019	94,40%	Efektif
2020	113,15%	Sangat Efektif
2021	124,91%	Sangat Efektif
2022	130%	Sangat Efektif
2023	104%	Sangat Efektif

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel rasio efektivitas BLUD RS Konawe tahun 2019–2023, dapat dijelaskan bahwa tingkat efektivitas pengelolaan pendapatan menunjukkan kecenderungan yang sangat baik dalam lima tahun terakhir. Pada tahun 2019, rasio efektivitas sebesar 94,40% dan dikategorikan efektif, karena realisasi pendapatan hampir mencapai target yang telah ditetapkan meskipun belum melampauinya. Capaian ini menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran telah berjalan dengan cukup baik. Secara keseluruhan, sejak tahun 2020 hingga 2023 BLUD RS Konawe secara konsisten berada dalam kategori sangat efektif, yang berarti manajemen mampu merealisasikan pendapatan melebihi target yang telah direncanakan. Hal ini menunjukkan kinerja keuangan yang baik dalam aspek efektivitas pengelolaan pendapatan.

Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi digunakan untuk menilai kemampuan BLUD RS Konawe dalam menggunakan biaya operasional secara hemat dan tepat guna untuk menghasilkan pendapatan. Rasio ini dihitung dengan rumus:

"Rasio Efisiensi"="Biaya Operasional" /"Realisasi Pendapatan" ×100%

Semakin kecil persentase yang diperoleh, maka semakin efisien pengelolaan biaya operasional rumah sakit. Sebaliknya, apabila rasio berada di atas 100%, hal tersebut menunjukkan bahwa biaya operasional lebih besar daripada pendapatan yang diperoleh, sehingga rumah sakit mengalami defisit operasional. Skala pengukuran yang digunakan dalam rasio ini adalah skala rasio, karena memiliki nilai nol absolut dan memungkinkan dilakukan perbandingan secara proporsional antarperiode. Melalui rasio efisiensi, peneliti dapat mengevaluasi sejauh mana manajemen BLUD RS Konawe mampu mengendalikan biaya operasional dalam mendukung kegiatan pelayanan kesehatan. Hasil perhitungan rasio efisiensi BLUD RS Konawe tahun 2019–2023 disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Rasio Efisiensi BLUD RS Konawe Tahun 2019–2023

Tahun	Biaya Operasional (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)
2019	85.047.212.933	66.369.811.864
2020	102.647.951.531	83.717.247.835
2021	135.353.412.325	113.212.229.709
2022	129.387.734.463	110.819.526.749
2023	106.366.656.819	105.144.378.561

Sumber: Data diolah, 2026

Perhitungan Rasio efektivitas pengelolaan Rumah Sakit Konawe Tahun Anggaran 2019-2023, sebagai berikut:

Tabel 7. Perhitungan Rasio efektivitas pengelolaan Rumah Sakit Konawe Tahun Anggaran 2019-2023

$$2019 = \frac{85.047.212.933}{66.369.811.864} \times 100 = 128{,}15\%$$

$$2020 = \frac{102.647.951.531}{83.717.247.835} \times 100 = 122{,}61\%$$

$$2021 = \frac{135.353.412.325}{113.212.229.709} \times 100 = 119{,}55\%$$

$$2022 = \frac{129.387.734.463}{110.819.526.749} \times 100 = 116{,}76\%$$

$$2023 = \frac{106.366.656.819}{105.144.378.561} \times 100 = 101{,}16\%$$

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan rasio efisiensi BLUD RS Konawe tahun 2019–2023, dapat diketahui bahwa selama lima tahun terakhir tingkat efisiensi pengelolaan biaya operasional masih menunjukkan kondisi yang belum optimal. Pada tahun 2019, rasio efisiensi sebesar 128,15%, yang berarti biaya operasional sebesar Rp85.047.212.933 lebih besar dibandingkan realisasi pendapatan sebesar Rp66.369.811.864. Kondisi ini menunjukkan bahwa untuk setiap Rp1 pendapatan yang diperoleh, rumah sakit mengeluarkan biaya sebesar Rp1,28, sehingga terjadi defisit operasional. Pada tahun 2020, rasio efisiensi tercatat sebesar 122,61%. Meskipun terjadi sedikit penurunan dibandingkan tahun 2019, angka tersebut masih berada di atas 100%, yang berarti biaya operasional tetap lebih besar daripada pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya masih belum sepenuhnya efisien dan rumah sakit masih mengalami defisit dalam kegiatan operasionalnya. Selanjutnya, pada tahun 2021 rasio efisiensi kembali menurun menjadi 119,55%. Penurunan ini menunjukkan adanya perbaikan dalam pengendalian biaya operasional, namun biaya yang dikeluarkan tetap lebih besar daripada pendapatan yang diperoleh. Dengan demikian, kondisi efisiensi pada tahun 2021 masih tergolong belum efisien.

Pada tahun 2022, rasio efisiensi sebesar 116,76%, yang menunjukkan tren perbaikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Walaupun demikian, angka tersebut masih berada di atas 100%, sehingga biaya operasional masih lebih besar dibandingkan pendapatan yang dihasilkan. Perbaikan yang paling signifikan terjadi pada tahun 2023, di mana rasio efisiensi turun menjadi 101,16%. Angka ini menunjukkan bahwa selisih antara biaya operasional dan pendapatan semakin kecil. Meskipun masih sedikit di atas 100%, kondisi ini mencerminkan bahwa manajemen rumah sakit mulai mampu mengendalikan biaya operasional secara lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Secara keseluruhan, tren rasio efisiensi BLUD RS Konawe selama periode 2019–2023 menunjukkan adanya perbaikan secara bertahap dalam pengelolaan biaya operasional. Meskipun seluruh periode masih menunjukkan rasio di atas 100% yang berarti belum sepenuhnya efisien, kecenderungan penurunan rasio dari 128,15% pada tahun 2019 menjadi 101,16% pada tahun 2023 menunjukkan adanya upaya perbaikan dan peningkatan efektivitas pengendalian biaya dalam mendukung pelayanan kesehatan.

Tabel 8. Tingkat Rasio Efisiensi BLUD RS Konawe Tahun 2019–2023

Tahun	Rasio Efisiensi (%)	Kategori
2019	128,15%	Tidak Efisien
2020	122,61%	Tidak Efisien
2021	119,55%	Tidak Efisien
2022	116,76%	Tidak Efisien
2023	101,16%	Kurang Efisien

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel rasio efisiensi BLUD RS Konawe tahun 2019–2023, dapat dijelaskan bahwa selama lima tahun terakhir tingkat efisiensi pengelolaan biaya operasional masih belum sepenuhnya optimal. Pada tahun 2019, rasio efisiensi sebesar 128,15% dan dikategorikan tidak efisien, karena biaya operasional jauh lebih besar dibandingkan pendapatan yang diperoleh. Kondisi ini menunjukkan bahwa rumah sakit mengalami defisit operasional yang cukup tinggi. Pada tahun 2020, rasio efisiensi menurun menjadi 122,61%, namun tetap berada dalam kategori tidak efisien. Meskipun terjadi penurunan dibandingkan tahun sebelumnya, biaya operasional masih melampaui pendapatan, sehingga pengelolaan biaya belum dapat dikatakan efisien. Tahun 2021 menunjukkan rasio efisiensi sebesar 119,55%, yang juga termasuk dalam kategori tidak efisien. Penurunan rasio ini mengindikasikan adanya perbaikan dalam pengendalian biaya, namun selisih antara biaya dan pendapatan masih cukup besar sehingga defisit operasional tetap terjadi.

Pada tahun 2022, rasio efisiensi kembali menurun menjadi 116,76%. Walaupun masih berada dalam kategori tidak efisien, tren penurunan rasio dari tahun ke tahun menunjukkan adanya upaya manajemen dalam menekan biaya operasional secara bertahap. Perbaikan yang lebih signifikan terlihat pada tahun 2023, di mana rasio efisiensi turun menjadi 101,16% dan dikategorikan kurang efisien. Meskipun masih sedikit di atas 100%, kondisi ini menunjukkan bahwa selisih antara biaya operasional dan pendapatan semakin kecil dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Artinya, manajemen rumah sakit mulai mampu mengendalikan biaya secara lebih baik. Secara keseluruhan, tren rasio efisiensi BLUD RS Konawe menunjukkan perbaikan yang konsisten dari tahun 2019 hingga 2023. Meskipun belum mencapai kategori efisien, penurunan rasio secara bertahap mencerminkan adanya peningkatan dalam pengelolaan biaya operasional menuju kondisi yang lebih seimbang dan berkelanjutan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif kinerja keuangan BLUD RS Konawe selama periode 2019–2023 mengalami dinamika yang cukup signifikan. Total pendapatan meningkat dari Rp66,37 miliar pada tahun 2019 menjadi Rp113,21 miliar pada tahun 2021, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2022 dan 2023. Pola yang sama juga terjadi pada total beban yang meningkat hingga tahun 2021 dan mulai menurun pada dua tahun terakhir. Kondisi ini menunjukkan bahwa periode 2019–2021 merupakan fase pertumbuhan, sedangkan periode 2022–2023 menunjukkan kecenderungan stabilisasi dan penyesuaian terhadap kapasitas operasional rumah sakit. Dari aspek

rasio kemandirian, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kemandirian keuangan BLUD RS Konawe cenderung meningkat. Setelah berada pada kategori cukup mandiri pada tahun 2019 dan 2020, rasio kemandirian meningkat signifikan sejak tahun 2021 dan mencapai kategori mandiri hingga tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pendapatan operasional rumah sakit bersumber dari Pendapatan Asli BLUD, terutama jasa layanan dan klaim BPJS. Dengan demikian, kemampuan rumah sakit dalam membiayai operasionalnya melalui sumber internal semakin kuat.

Selanjutnya, rasio efektivitas menunjukkan kinerja yang sangat baik, karena sejak tahun 2020 hingga 2023 realisasi pendapatan selalu melampaui target anggaran yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen mampu mengoptimalkan potensi pendapatan secara konsisten. Namun, dari sisi rasio efisiensi, seluruh periode penelitian masih menunjukkan angka di atas 100%, yang berarti biaya operasional lebih besar dibandingkan pendapatan yang diperoleh. Meskipun demikian, tren penurunan rasio efisiensi dari tahun ke tahun menunjukkan adanya perbaikan bertahap dalam pengendalian biaya operasional menuju kondisi yang lebih seimbang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan BLUD RS Konawe dalam periode 2019–2023 jika dianalisis menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) berada pada dinamika yang menarik dalam perspektif keuangan. Peningkatan rasio kemandirian hingga kategori mandiri menunjukkan bahwa BLUD RS Konawe telah mampu memperkuat kapasitas finansial internalnya, yang merupakan salah satu tujuan utama implementasi pola pengelolaan keuangan BLUD. Dengan demikian, dari sudut pandang Balanced Scorecard, aspek pertumbuhan pendapatan dan pencapaian target anggaran dapat dikatakan telah berjalan sesuai dengan prinsip pengelolaan kinerja berbasis strategi.

Teori Pengharapan (Expectancy Theory) yang dikemukakan oleh Griffin (2002) menyatakan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu seberapa besar individu menginginkan suatu hasil (valence) dan seberapa besar keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan pencapaian tersebut (expectancy dan instrumentality). Dalam konteks kinerja BLUD RS Konawe, teori ini dapat dihubungkan dengan upaya manajemen dan pegawai dalam meningkatkan efektivitas dan kemandirian keuangan. Tingginya rasio efektivitas yang menunjukkan realisasi pendapatan melampaui target dapat mencerminkan adanya motivasi pegawai dan manajemen untuk mencapai bahkan melebihi sasaran yang telah ditetapkan, karena mereka meyakini bahwa usaha peningkatan layanan, optimalisasi klaim, dan pengelolaan administrasi akan berdampak langsung pada pencapaian target keuangan.

Selain itu, dalam konteks pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi, Teori Pengharapan menjelaskan bahwa pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih efisien apabila mereka percaya bahwa upaya penghematan dan peningkatan produktivitas akan menghasilkan penghargaan tertentu, baik dalam bentuk insentif, pengakuan kinerja, maupun peningkatan reputasi organisasi. Dengan demikian, pencapaian kinerja keuangan BLUD tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan kebijakan, tetapi juga oleh motivasi individu di dalam organisasi yang didorong oleh harapan terhadap hasil yang bernilai. Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pendekatan Balanced Scorecard efektif dalam meningkatkan dan mengevaluasi kinerja organisasi, termasuk sektor rumah sakit dan sektor publik. Penelitian Hooshmand et al. (2018) dan Hamed Rahimi et al. (2018) menegaskan bahwa perspektif keuangan dan pelanggan memiliki peran penting dalam menentukan kinerja rumah sakit, sementara hubungan sebab-akibat antarindikator dalam perspektif proses internal turut memengaruhi capaian finansial. Selain itu, Arasy Alimudin et al. (2023) membuktikan bahwa empat perspektif Balanced Scorecard secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Rasio kemandirian BLUD RS Konawe selama periode 2019–2023 menunjukkan tren yang meningkat dan berada pada kategori mandiri sejak tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pendapatan operasional rumah sakit bersumber dari Pendapatan Asli BLUD, terutama jasa layanan dan klaim BPJS. Dengan demikian, kemampuan rumah sakit dalam membiayai operasionalnya melalui sumber internal semakin kuat dan ketergantungan terhadap dana pemerintah daerah semakin berkurang. Rasio efektivitas menunjukkan kinerja yang sangat baik, karena sejak tahun 2020 hingga 2023 realisasi pendapatan selalu melampaui target anggaran yang ditetapkan. Kondisi ini mencerminkan keberhasilan manajemen dalam mengoptimalkan potensi pendapatan dan

menunjukkan bahwa perencanaan serta pelaksanaan anggaran berjalan secara efektif. Secara keseluruhan, aspek efektivitas menjadi salah satu kekuatan utama dalam kinerja keuangan BLUD RS Konawe. Rasio efisiensi selama periode penelitian masih berada di atas 100%, yang berarti biaya operasional lebih besar dibandingkan pendapatan yang diperoleh. Meskipun demikian, terjadi tren penurunan rasio dari tahun ke tahun yang menunjukkan adanya perbaikan dalam pengendalian biaya operasional. Dengan demikian, meskipun belum sepenuhnya efisien, BLUD RS Konawe menunjukkan upaya menuju pengelolaan biaya yang lebih seimbang dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan apresiasi yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dan mendukung penelitian ini. Bantuan dan dorongan mereka sangat berharga bagi terwujudnya penelitian ini. Terima kasih atas waktu, saran, dan bimbingan yang diberikan. Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

REFERENCES

Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *EkoNiKa Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, *4*(1), 1-17.

Amran, A., Syuthi, N. F., Syamsidar, S., & Azis, A. F. (2025). Implementation of Strategic Management in the Framework of Improving the Performance of Maritime Public Service Agencies Case Study of Blu PIP Makassar. Journal of Management and Administration Provision, 5(3), 512-523.

Arifyanto, A. F. (2015). Strategy Map dan Rancangan Balanced Scorecard PT. DPI. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, *7*(2), 117-124.

Ayoup, H. (2018). The Application of Strategy Map in the balanced scorecard implementation: A case of a public organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(8), 725-737.

Aziza, A. R. (2022). Implementasi manajemen strategi melalui balanced scorecard pada UMKM Amelia snack dan cookies. Jurnal Bisnis Dan Manajemen.

Dewantoro, A. D. (2021). Pengaruh Penggunaan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Usaha Mikro Di Surabaya. Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis, 26(1), 55-63.

Diantara, S. D., Trenggono, S. W., Meilano, I., Latief, H., Sakti, W. I., Gusmawati, N. F., & Kasim, K. (2025). Economic prosperity and ecological sustainability strategy for fishing violations hotspots. Global Journal of Environmental Science & Management (GJESM), 11(4).

Hasanah, U. N., Mas'ud, M., & Zakariah, J. (2023). Pengaruh Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Food and Beverages yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *3*(3), 8901-8914.

Irawati, A., & Ardianshah, R. (2018). Pengaruh karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial dengan desentralisasi sebagai variabel moderating. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Bandar Lampung, 9(1), 442359.

Jin Park, S., Kim, J., & Ju-Hyeoun, K. I. M. (2024). Evaluation and Implications of Korea's Marine and Fisheries Living Resources Policy Implementation Performance. Journal of Marine Bioscience and Biotechnology, 16(2), 151-160.

Lin, W. C., & Cheng, H. H. (2021). Improving maritime safety through enhancing marine process management: The application of balanced scorecard. Management Decision, 59(3), 604-615.

Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*, *36*(2), 34-40.

Marietza, F., & Agesty, F. (2023). Penerapan peta strategi dan balance scorecard untuk meningkatkan kinerja manajemen (Studi kasus pada Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Provinsi Bengkulu). Ratio: Reviu Akuntansi Kontemporer Indonesia, 4(1), 31-42.

Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran kinerja umkm berdasarkan key performance indicators (kpi) metode balanced scorecard. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi)*, *21*(1), 72-83.

Nurcahyo, R., Pustiwari, S., & Gabriel, D. S. (2018). Developing a strategy map based on sustainability balanced scorecard framework for manufacturing industry in Indonesia. International journal of engineering and technology, 7(2.34), 48-51.

Pratiwi, Y. T. (2016). Strategy Map Balanced Scorecard: Sistem Manajemen Untuk Implementasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pt Erratisa Purnama). Buletin Studi Ekonomi, 20(1), 34-42.

Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Hasib, F. F., Pratama, A. S., Dewi, R., & Kamil, N. L. M. (2024). Determining variables that affect innovative work behavior: An empirical study at the ministry of marine affairs and fisheries. Sage Open, 14(2), 21582440241260945.

Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Hasib, F. F., Pratama, A. S., Dewi, R., & Kamil, N. L. M. (2024). Determining variables that affect innovative work behavior: An empirical study at the ministry of marine affairs and fisheries. *Sage Open*, *14*(2), 21582440241260945.

Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Hasib, F. F., Pratama, A. S., Dewi, R., & Kamil, N. L. M. (2024). Determining variables that affect innovative work behavior: An empirical study at the ministry of marine affairs and fisheries. Sage Open, 14(2), 21582440241260945.

Sinaga, M. F. T., Prianto, E., & Fauzi, M. (2026). Evaluating fishing techniques and sustainability status of spanish mackerel (Scomberomorus sp.) under an ecosystem-based fisheries management framework. Journal of Earth Kingdom, 3(2), 75-91.

Sinaga, M. F. T., Prianto, E., & Fauzi, M. (2026). Evaluating fishing techniques and sustainability status of spanish mackerel (Scomberomorus sp.) under an ecosystem-based fisheries management framework. *Journal of Earth Kingdom*, *3*(2), 75-91.

Taufik, D. A., Purba, H. H., & Hasbullah, H. (2021). Balanced scorecard: Literature review and implementation in organization. Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering, 13(1), 111-123.

Tjan, J. S. (2020). Penerapan Akuntansi Sederhana Untuk Usaha Mikro Desa Sunggumanai Kecamatan Pattalassang Kabupaten Gowa. *Jurnal Pengabdian Bina Ukhuwah*, *2*(2), 137-149.

Wicaksono, R. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak usaha mikro kecil dan menengah (umkm) dalam membayar pajak sesuai pp no. 46 tahun 2013 pada umkm di kabupaten bantul. Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi, 15(2), 1-21.

Widaningrum, D. L., & Kabul, I. (2014). Implementasi Balanced Scorecard pada Unit Usaha Kecil Menengah: Studi Kasus sebuah Restoran di Jakarta. ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications, 5(2), 1031-1040.

Wulandari, R., Fahmi, I., & Nurmalina, R. (2017). Perencanaan strategis dengan pendekatan balance scorecard pada perusahaan properti (studi kasus: Elang Group). Jurnal aplikasi bisnis dan manajemen, 3(2), 299-312.

Yudhanto, A. A., Rochima, E., & Rivani. (2023). Strategic entrepreneurship and the performance of women-owned fish processing units in Cibinong District, Bogor Regency. Economies, 11(3), 88.

Yudhanto, A. A., Rochima, E., & Rivani. (2023). Strategic entrepreneurship and the performance of women-owned fish processing units in Cibinong District, Bogor Regency. *Economies*, *11*(3), 88.