Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 15451-15459
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Strategi Peningkatan Kinerja Instalasi Gawat Darurat Menggunakan Balanced Scorecard: Studi Literatur

Feby Ayu Anggana[1], Lunia Widiastutiningtyas[2], Purwadhi[3], Yani Restiani Widjaja[4]
[1,2]Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya,
[3,4]Dosen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya
angganaafeby@gmail.com

Abstrak

Instalasi Gawat Darurat (IGD) merupakan unit pelayanan rumah sakit yang berperan sebagai garda terdepan dalam penanganan pasien dengan kondisi kegawatdaruratan. Kinerja IGD yang optimal sangat penting untuk menjamin keselamatan pasien, meningkatkan kepuasan pengguna layanan, serta mendukung reputasi dan keberlanjutan rumah sakit. Namun, pengukuran kinerja yang selama ini digunakan cenderung berfokus pada aspek finansial sehingga belum mampu menggambarkan kinerja organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi peningkatan kinerja IGD melalui penerapan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) berdasarkan hasil kajian literatur. Metode penelitian yang digunakan adalah scoping review dengan menelaah berbagai artikel ilmiah yang diperoleh dari basis data akademik relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa Balanced Scorecard, baik diterapkan secara mandiri maupun dikombinasikan dengan metode manajemen lainnya, efektif dalam mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja IGD secara komprehensif. Pendekatan ini mencakup empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang memungkinkan evaluasi kinerja secara lebih seimbang dan strategis. Selain itu, edukasi dan pelatihan staf kesehatan ditemukan sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan IGD sekaligus memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan rumah sakit. Penerapan Balanced Scorecard juga mampu memberikan arah strategis yang jelas dalam pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan pelaksanaan aktivitas operasional. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat menjadi alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja IGD secara holistik dengan menitikberatkan pada pengembangan sumber daya manusia dan perbaikan berkelanjutan.

Kata kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, Instalasi Gawat Darurat, Studi Literatur, Peningkatan Kinerja.

1. Pendahuluan

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, efektif, dan berorientasi pada kebutuhan pasien. Sebagai organisasi yang kompleks, rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan medis, tetapi juga sebagai institusi yang harus mampu mengelola sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan infrastruktur secara optimal untuk mencapai tujuan pelayanan kesehatan yang berkelanjutan. Dalam era persaingan layanan kesehatan yang semakin ketat, rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang profesional, responsif, dan berkualitas tinggi guna memenuhi harapan masyarakat yang terus berkembang [5].

Salah satu unit yang memiliki peran sangat penting dalam operasional rumah sakit adalah Instalasi Gawat Darurat (IGD). IGD merupakan unit pelayanan yang menjadi pintu masuk utama bagi pasien dengan kondisi kegawatdaruratan yang membutuhkan penanganan segera dan tepat. Pelayanan di IGD berlangsung selama 24 jam tanpa henti dan melibatkan berbagai profesi kesehatan yang harus bekerja secara terkoordinasi dalam situasi yang sering kali penuh tekanan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, keberhasilan pelayanan di IGD sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang memadai, sistem kerja yang efektif, serta tenaga kesehatan yang kompeten dan profesional [1].

Kinerja IGD memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Waktu tanggap yang cepat, akurasi diagnosis, efektivitas tindakan medis, serta kemampuan dalam

mengelola alur pasien merupakan indikator penting yang memengaruhi tingkat kepuasan pasien dan keluarganya. Ketika pelayanan IGD berjalan dengan baik, maka persepsi masyarakat terhadap kualitas rumah sakit akan meningkat. Sebaliknya, keterlambatan pelayanan, kesalahan prosedur, atau rendahnya kualitas komunikasi dapat menurunkan kepercayaan masyarakat dan berdampak negatif terhadap reputasi institusi kesehatan tersebut [2]. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi kinerja IGD menjadi aspek yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

Dalam konteks manajemen modern, pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat pengendalian dan evaluasi yang memungkinkan organisasi untuk menilai tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja yang tepat, manajemen dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan prioritas perbaikan, serta merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Pada sektor kesehatan, pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada efisiensi penggunaan sumber daya, tetapi juga pada kualitas pelayanan, keselamatan pasien, kepuasan pelanggan, serta pengembangan kapasitas organisasi secara berkelanjutan [5].

Meskipun demikian, sistem pengukuran kinerja yang diterapkan pada banyak organisasi, termasuk rumah sakit, masih cenderung berfokus pada indikator keuangan. Pendekatan tradisional tersebut sering kali menilai keberhasilan organisasi berdasarkan pencapaian pendapatan, pengendalian biaya, atau efisiensi anggaran semata. Padahal, dalam organisasi pelayanan kesehatan, keberhasilan tidak dapat diukur hanya dari aspek finansial. Faktor-faktor seperti kepuasan pasien, kualitas layanan klinis, efektivitas proses kerja, kompetensi sumber daya manusia, dan kemampuan organisasi untuk berinovasi juga merupakan komponen penting yang menentukan keberhasilan jangka panjang rumah sakit [24].

Perubahan perilaku dan ekspektasi masyarakat terhadap layanan kesehatan semakin memperkuat kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Jika pada masa lalu pasien cenderung mempertimbangkan faktor biaya sebagai pertimbangan utama dalam memilih layanan kesehatan, saat ini masyarakat semakin sensitif terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Pasien tidak hanya menilai hasil klinis, tetapi juga memperhatikan kecepatan pelayanan, kenyamanan fasilitas, komunikasi tenaga kesehatan, serta pengalaman pelayanan secara keseluruhan. Bahkan, aspek-aspek yang berkaitan dengan nilai dan budaya pelayanan menjadi faktor yang semakin diperhatikan dalam menentukan tingkat kepuasan dan loyalitas pasien [23]. Kondisi ini menuntut rumah sakit untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi pelayanan secara seimbang.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk menjawab kebutuhan tersebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja manajemen strategis yang dikembangkan untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh melalui empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan [6, 22]. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam indikator kinerja yang terukur sehingga seluruh aktivitas organisasi dapat diarahkan pada pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Keunggulan *Balanced Scorecard* terletak pada kemampuannya dalam mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan secara seimbang. Melalui perspektif keuangan, organisasi dapat mengevaluasi efisiensi dan keberlanjutan operasional. Perspektif pelanggan memungkinkan pengukuran tingkat kepuasan dan loyalitas pengguna layanan. Perspektif proses bisnis internal berfokus pada efektivitas proses kerja yang mendukung penciptaan nilai bagi pelanggan. Sementara itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan inovasi sebagai fondasi keberhasilan jangka panjang [3, 7]. Dengan pendekatan tersebut, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai instrumen manajemen strategis yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan serta membandingkan pencapaian kinerja antarunit maupun dengan organisasi sejenis.

Penerapan *Balanced Scorecard* telah menunjukkan hasil yang positif di berbagai institusi kesehatan dunia, termasuk di Peel Memorial Hospital Vancouver Canada dan Mayo Clinic di Amerika Serikat [4]. Keberhasilan implementasi tersebut menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan efektivitas pengelolaan sumber daya. Dalam konteks IGD, pendekatan ini menjadi semakin relevan karena kompleksitas pelayanan yang membutuhkan keseimbangan antara kecepatan pelayanan, kualitas klinis, kepuasan pasien, dan efisiensi biaya operasional.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Berbagai penelitian telah mengkaji penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi dan peningkatan kinerja rumah sakit, termasuk pada unit IGD [8, 9, 10]. Melissa dan Basabih (2023) melaporkan bahwa *Balanced Scorecard*, baik digunakan secara mandiri maupun dikombinasikan dengan metode manajemen lainnya, terbukti efektif sebagai alat pemantauan kinerja di sektor kesehatan. Temuan mereka menunjukkan bahwa program edukasi dan pelatihan staf merupakan strategi yang paling sering diterapkan dan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan IGD serta kinerja keuangan rumah sakit [1]. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa investasi pada pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

Di sisi lain, penelitian Kastella et al. (2018) pada IGD RSUD Dr. M. Haulussy Ambon menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* belum sepenuhnya seimbang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kondisi yang sangat sehat, sementara perspektif pelanggan, keuangan, dan proses bisnis internal masih berada pada kategori kurang sehat [4]. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keberhasilan organisasi tidak cukup hanya berfokus pada satu perspektif tertentu, melainkan memerlukan strategi yang terintegrasi dan berkesinambungan agar seluruh aspek kinerja dapat berkembang secara harmonis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi peningkatan kinerja Instalasi Gawat Darurat menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* melalui studi literatur yang komprehensif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan manajemen kinerja rumah sakit serta menjadi referensi praktis bagi pengambil kebijakan dan manajemen rumah sakit dalam merancang strategi peningkatan pelayanan IGD yang efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kualitas pelayanan kesehatan secara holistik.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*literature review*) atau tinjauan pustaka dengan pendekatan *scoping review* untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis literatur yang relevan mengenai strategi peningkatan kinerja Instalasi Gawat Darurat (IGD) menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). Proses *scoping review* dilakukan melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

1. **Identifikasi Pertanyaan Penelitian:** Pertanyaan penelitian utama yang menjadi panduan dalam tinjauan ini adalah: ”Bagaimana *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja Instalasi Gawat Darurat berdasarkan studi literatur?”

2. **Identifikasi Sumber Data:** Pencarian literatur dilakukan pada beberapa basis data elektronik ilmiah terkemuka, termasuk Ebsco Host, Embase, Scopus, PubMed, Proquest, Google Scholar, dan ResearchGate. Pemilihan basis data ini bertujuan untuk memastikan cakupan literatur yang luas dan relevan dari berbagai disiplin ilmu yang terkait dengan manajemen rumah sakit dan pelayanan kesehatan.

3. **Strategi Pencarian:** Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi kombinasi dari ”*Balanced Scorecard*”, ”*Emergency Departm*ent” atau ”Instalasi Gawat Darurat”, ”*performance improvement*” atau ”peningkatan kinerja”, dan ”*literature review*” atau ”studi literatur”. Strategi pencarian disesuaikan dengan sintaks masing-masing basis data, menggunakan operator Boolean (AND, OR) untuk mengkombinasikan kata kunci dan memfilter hasil.

4. **Proses Skrining dan Seleksi Artikel**: Hasil pencarian awal disaring berdasarkan judul dan abstrak untuk mengidentifikasi artikel yang relevan. Kriteria inklusi meliputi artikel penelitian, tinjauan sistematis, atau *scoping review* yang membahas penerapan atau potensi penerapan BSC dalam pengukuran atau peningkatan kinerja IGD, dipublikasikan dalam bahasa Indonesia atau Inggris, dan tersedia dalam teks lengkap. Artikel yang tidak relevan atau tidak memenuhi kriteria inklusi akan dieksklusi. Proses seleksi dilakukan dengan mengacu pada diagram alir PRISMA 2020 (jika memungkinkan, meskipun tidak disebutkan secara eksplisit dalam sumber yang ditemukan, ini adalah praktik umum dalam *scoping review*) [25].

5. **Ekstraksi Data**: Data yang diekstraksi dari artikel yang terpilih meliputi informasi mengenai konsep BSC yang diterapkan, perspektif BSC yang digunakan (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan), indikator kinerja kunci (KPI) yang relevan untuk IGD, strategi

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

peningkatan kinerja yang diusulkan atau diimplementasikan, serta temuan dan kesimpulan utama dari setiap studi.

6. **Sintesis Data:** Data yang telah diekstraksi kemudian disintesis secara naratif untuk mengidentifikasi tema-tema umum, pola, perbedaan, dan kesenjangan dalam literatur. Sintesis ini berfokus pada bagaimana setiap perspektif BSC berkontribusi terhadap peningkatan kinerja IGD dan mengidentifikasi intervensi yang paling efektif. Analisis juga mencakup identifikasi tantangan dan peluang dalam implementasi BSC di IGD.

Metode ini memungkinkan pengumpulan informasi yang komprehensif dan sistematis dari literatur yang ada untuk membangun pemahaman yang mendalam tentang topik yang diteliti dan merumuskan strategi yang berbasis bukti [25].

3. Hasil

Berdasarkan hasil tinjauan literatur dari berbagai sumber yang relevan, penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di Instalasi Gawat Darurat (IGD) terbukti memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengukur dan meningkatkan kinerja. Temuan utama dari studi-studi yang dianalisis dapat dikelompokkan berdasarkan empat perspektif BSC:

3.1. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif ini berfokus pada bagaimana pasien dan masyarakat memandang pelayanan IGD. Indikator kinerja utama yang sering diukur meliputi kepuasan pasien, waktu tunggu (*waiting time*), tingkat keluhan, dan retensi pasien. Studi menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan di IGD sangat dipengaruhi oleh kecepatan pelayanan (*timeliness*) dan empati staf medis [1, 10, 11, 12]. Namun, beberapa studi kasus, seperti di RSUD Dr. M. Haulussy Ambon, menemukan bahwa kinerja dari perspektif pelanggan masih dalam kondisi kurang sehat, mengindikasikan perlunya perbaikan signifikan dalam aspek pelayanan langsung kepada pasien [4].

3.2. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Perspektif ini menilai efisiensi dan efektivitas proses operasional di dalam IGD. Indikator yang relevan meliputi *response time* (waktu tanggap), *Length of Stay* (LOS) di IGD, akurasi triage, ketersediaan obat dan alat medis, serta angka kematian di IGD (*Death on Arrival*/DOA). Strategi peningkatan kinerja pada perspektif ini seringkali melibatkan standarisasi prosedur operasional (SOP), optimalisasi alur pasien melalui sistem *triage* yang lebih baik, dan integrasi sistem informasi rumah sakit [13, 14, 15]. Efisiensi proses internal ini merupakan kunci untuk mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pasien [16].

3.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini menyoroti pentingnya pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan infrastruktur pendukung. Indikator kinerja mencakup kompetensi staf (misalnya, sertifikasi ACLS, ATLS, BTLS), kepuasan kerja karyawan, tingkat retensi staf, dan pemanfaatan teknologi informasi. Temuan literatur secara konsisten menunjukkan bahwa faktor edukasi dan pelatihan staf adalah intervensi yang paling banyak dilakukan dan memiliki dampak paling signifikan terhadap peningkatan kinerja IGD secara keseluruhan [1, 17, 18]. Studi di RSUD Dr. M. Haulussy Ambon bahkan menunjukkan bahwa perspektif ini berada dalam kondisi sangat sehat, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan SDM [4].

3.4. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Meskipun rumah sakit, terutama rumah sakit pemerintah, seringkali bersifat nirlaba, perspektif keuangan tetap penting untuk memastikan keberlanjutan operasional. Indikator yang diukur meliputi efisiensi biaya per pasien, pertumbuhan pendapatan unit, dan optimalisasi sistem penagihan (*billing*). Literatur menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi pada proses bisnis internal dan peningkatan kepuasan pelanggan seringkali berdampak positif pada kinerja keuangan IGD [1, 19, 20]. Namun, tantangan tetap ada, seperti yang terlihat pada studi kasus di mana perspektif keuangan masih dinilai tidak sehat [4].

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 1. Ringkasan Temuan Indikator dan Strategi Peningkatan Kinerja IGD Berdasarkan Perspektif BSC

Perspektif BSC	Indikator Kinerja Utama (KPI)	Temuan Utama dari Literatur	Strategi Peningkatan Kinerja
Pelanggan	Kepuasan pasien, waktu tunggu (*waiting time*), tingkat keluhan, retensi pasien.	Kepuasan sangat dipengaruhi oleh kecepatan pelayanan dan empati staf. Seringkali ditemukan dalam kondisi kurang sehat [1, 4].	Fokus pada pengurangan waktu tunggu, peningkatan komunikasi efektif, dan pelayanan berpusat pada pasien.
Proses Bisnis Internal	*Response time*, *Length of Stay* (LOS), akurasi *triage*, ketersediaan obat/alat, angka kematian (DOA).	Efisiensi proses adalah kunci mengurangi waktu tunggu. Seringkali menjadi area yang membutuhkan perbaikan signifikan [4, 13].	Standarisasi SOP, optimalisasi alur *triage*, dan integrasi sistem informasi rumah sakit.
Pembelajaran & Pertumbuhan	Kompetensi staf (sertifikasi), kepuasan kerja, retensi staf, pemanfaatan TI.	Faktor edukasi dan pelatihan staf adalah intervensi paling berdampak. Seringkali ditemukan dalam kondisi sehat [1, 4].	Investasi berkelanjutan pada pelatihan medis/non-medis, peningkatan kesejahteraan karyawan.
Keuangan	Efisiensi biaya per pasien, pertumbuhan pendapatan unit, optimalisasi *billing*.	Peningkatan efisiensi internal berdampak positif pada keuangan, namun seringkali masih dinilai tidak sehat di RS pemerintah [1, 4, 21].	Optimalisasi sistem penagihan, efisiensi penggunaan sumber daya tanpa mengurangi kualitas.

Strategi Peningkatan Kinerja Terintegrasi

Sintesis dari literatur menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja IGD yang efektif harus mengintegrasikan keempat perspektif BSC. Beberapa strategi kunci yang diidentifikasi meliputi:

1. **Integrasi Visi dan Misi**: Menerjemahkan visi dan misi rumah sakit ke dalam *Key Performance Indicators* (KPI) yang spesifik dan terukur di tingkat IGD [22].

2. **Fokus pada *Timeliness***: Menjadikan ketepatan waktu sebagai indikator utama yang menghubungkan proses internal dengan kepuasan pelanggan [13].

3. **Pengembangan SDM Berkelanjutan**: Berinvestasi dalam pelatihan dan pendidikan staf medis dan non-medis sebagai fondasi untuk perbaikan proses dan pelayanan [1].

4. **Pemanfaatan Teknologi**: Menggunakan sistem informasi untuk memantau *response time* dan indikator kinerja lainnya secara *real-time* untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahwa BSC bukan hanya alat ukur, tetapi juga sistem manajemen strategis yang dapat memandu IGD dalam mencapai keunggulan operasional dan pelayanan yang berpusat pada pasien.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Pembahasan

Hasil studi literatur menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam pengelolaan kinerja Instalasi Gawat Darurat (IGD) memberikan pendekatan yang lebih komprehensif dibandingkan sistem pengukuran kinerja konvensional. Dalam lingkungan pelayanan kesehatan yang semakin kompleks, pengukuran kinerja tidak lagi dapat dilakukan hanya berdasarkan indikator keuangan atau produktivitas semata. IGD merupakan unit yang beroperasi dalam kondisi dinamis, ditandai dengan tingginya ketidakpastian kasus, kebutuhan pengambilan keputusan yang cepat, serta tuntutan pelayanan yang berorientasi pada keselamatan pasien. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem evaluasi yang mampu menangkap berbagai dimensi kinerja secara terintegrasi. *Balanced Scorecard* menawarkan solusi melalui empat perspektif utama yang saling berhubungan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga memungkinkan organisasi memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai tingkat keberhasilannya dalam mencapai tujuan strategis [22].

Temuan dari berbagai penelitian yang ditelaah menunjukkan bahwa kinerja IGD merupakan hasil interaksi multidimensional antara kualitas pelayanan, efisiensi operasional, kompetensi sumber daya manusia, serta efektivitas pengelolaan sumber daya organisasi. Perspektif pelanggan menjadi salah satu indikator yang paling sensitif dalam menilai keberhasilan pelayanan IGD karena secara langsung merefleksikan pengalaman pasien selama menerima pelayanan. Tingkat kepuasan pasien sangat dipengaruhi oleh kecepatan pelayanan, ketepatan tindakan medis, kualitas komunikasi tenaga kesehatan, serta kenyamanan lingkungan pelayanan. Dalam konteks ini, indikator seperti waktu tunggu pasien, response time, dan Length of Stay (LOS) menjadi parameter yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan persepsi kualitas pelayanan yang diterima pasien [1, 13].

Keterkaitan antara perspektif pelanggan dan proses bisnis internal terlihat sangat kuat dalam pelayanan gawat darurat. Ketika proses triase berjalan efektif, koordinasi antar tenaga kesehatan berlangsung optimal, dan sistem rujukan dapat dilaksanakan dengan cepat, maka waktu tunggu pasien akan berkurang secara signifikan. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepuasan pasien sekaligus memperbaiki citra pelayanan rumah sakit. Sebaliknya, hambatan dalam proses internal seperti keterbatasan tenaga kesehatan, kurangnya koordinasi antar unit, atau tingginya jumlah pasien yang tidak sebanding dengan kapasitas pelayanan dapat menyebabkan penumpukan pasien dan meningkatnya waktu tunggu. Akibatnya, tingkat kepuasan pasien menurun meskipun kualitas tindakan medis yang diberikan sebenarnya telah memenuhi standar pelayanan. Hal ini menjelaskan mengapa beberapa penelitian menemukan bahwa perspektif pelanggan masih berada pada kategori kurang sehat meskipun berbagai upaya peningkatan proses internal telah dilakukan [4].

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja IGD tidak cukup hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga harus memperhatikan dimensi psikologis dan sosial yang memengaruhi pengalaman pasien. Dalam pelayanan kesehatan modern, pasien tidak hanya menilai hasil klinis, tetapi juga menilai bagaimana pelayanan diberikan. Komunikasi yang efektif, empati tenaga kesehatan, keterbukaan informasi mengenai kondisi pasien, serta kemampuan rumah sakit dalam mengelola ekspektasi pasien menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja harus diarahkan tidak hanya pada pengurangan waktu tunggu dan peningkatan kecepatan pelayanan, tetapi juga pada penguatan budaya pelayanan yang berpusat pada pasien (patient-centered care).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* muncul sebagai faktor fundamental yang mendukung keberhasilan seluruh perspektif lainnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa edukasi dan pelatihan staf merupakan intervensi yang paling sering diterapkan dan terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pelayanan maupun kinerja keuangan rumah sakit [1]. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam organisasi pelayanan kesehatan. Tidak seperti sektor manufaktur yang dapat menggantikan sebagian besar aktivitas dengan teknologi, kualitas pelayanan kesehatan sangat bergantung pada kompetensi, keterampilan, pengalaman, dan profesionalisme tenaga kesehatan.

Dalam konteks IGD, kebutuhan terhadap tenaga kesehatan yang kompeten menjadi semakin penting karena karakteristik kasus yang beragam dan sering kali mengancam nyawa. Pelatihan berkelanjutan seperti Advanced Cardiac Life Support (ACLS), Advanced Trauma Life Support (ATLS), Basic Life Support (BLS), serta pelatihan manajemen bencana dan kegawatdaruratan terbukti mampu meningkatkan kemampuan tenaga kesehatan dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Selain meningkatkan kualitas pelayanan, peningkatan kompetensi juga berkontribusi terhadap penurunan angka kesalahan medis, optimalisasi penggunaan

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

sumber daya, serta peningkatan efisiensi pelayanan. Dengan demikian, investasi pada pendidikan dan pelatihan tidak dapat dipandang sebagai biaya operasional semata, melainkan sebagai investasi strategis yang memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Menariknya, penelitian Kastella et al. (2018) menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kategori sangat sehat dibandingkan perspektif lainnya [4]. Temuan ini mengindikasikan bahwa rumah sakit telah menyadari pentingnya pengembangan sumber daya manusia. Namun demikian, kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas individu belum tentu secara otomatis menghasilkan perbaikan pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, maupun keuangan. Diperlukan mekanisme yang mampu menghubungkan peningkatan kompetensi individu dengan perubahan sistem dan proses organisasi secara menyeluruh. Dengan kata lain, keberhasilan pelatihan harus diterjemahkan ke dalam inovasi pelayanan, penyempurnaan prosedur kerja, serta peningkatan kualitas pengambilan keputusan manajerial.

Keunggulan utama *Balanced Scorecard* terletak pada kemampuannya dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat (cause and effect relationship) antar perspektif kinerja. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfungsi sebagai fondasi yang mendorong peningkatan kualitas proses bisnis internal. Perbaikan proses internal selanjutnya akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik. Sebagai contoh, peningkatan kompetensi staf melalui program pelatihan kegawatdaruratan dapat mempercepat proses triase dan pengambilan keputusan klinis. Perbaikan tersebut akan mengurangi waktu tunggu pasien, meningkatkan kepuasan pasien, memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit, serta meningkatkan jumlah kunjungan dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dampak akhirnya adalah peningkatan pendapatan dan penguatan stabilitas keuangan rumah sakit [24].

Pendekatan integratif ini menjadi keunggulan yang membedakan *Balanced Scorecard* dari sistem pengukuran kinerja tradisional. Pengukuran yang hanya berfokus pada satu dimensi sering kali menghasilkan keputusan yang bersifat parsial dan kurang mampu menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh. Sebagai contoh, pengurangan biaya operasional yang berlebihan mungkin meningkatkan indikator keuangan dalam jangka pendek, tetapi dapat menurunkan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* membantu organisasi menghindari paradoks tersebut dengan memastikan bahwa setiap keputusan strategis mempertimbangkan dampaknya terhadap seluruh perspektif kinerja.

Selain itu, hasil studi literatur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyesuaikan indikator kinerja dengan karakteristik pelayanan IGD. Meskipun konsep BSC bersifat universal, indikator yang digunakan harus mencerminkan kebutuhan spesifik pelayanan kegawatdaruratan. Indikator seperti response time, tingkat keberhasilan triase, angka mortalitas, tingkat kepuasan pasien, tingkat kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, hingga tingkat retensi tenaga kesehatan menjadi parameter yang lebih relevan dibandingkan indikator yang digunakan pada unit pelayanan lainnya. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam penyusunan indikator kinerja merupakan faktor penting untuk memastikan bahwa sistem pengukuran benar-benar mampu memberikan informasi yang bermakna bagi pengambilan keputusan strategis.

Di era transformasi digital, implementasi *Balanced Scorecard* juga memiliki peluang besar untuk dikembangkan melalui integrasi teknologi informasi dan analitik data. Pemanfaatan dashboard digital, electronic health record, serta sistem monitoring berbasis data real-time memungkinkan manajemen rumah sakit memperoleh informasi kinerja secara lebih cepat, akurat, dan berkelanjutan. Teknologi tersebut tidak hanya meningkatkan efektivitas proses pengukuran kinerja, tetapi juga mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making). Dengan demikian, integrasi antara *Balanced Scorecard* dan teknologi digital berpotensi menjadi arah pengembangan manajemen kinerja IGD di masa depan.

Secara keseluruhan, hasil studi literatur ini menegaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan instrumen strategis yang efektif dalam meningkatkan kinerja Instalasi Gawat Darurat secara holistik. Keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan keempat perspektif secara seimbang, menyesuaikan indikator dengan karakteristik pelayanan gawat darurat, serta menjadikan pengembangan sumber daya manusia sebagai fondasi utama perbaikan berkelanjutan. Dengan pendekatan tersebut, rumah sakit tidak hanya mampu meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan, tetapi juga memperkuat kualitas pelayanan, keselamatan pasien, dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi peningkatan kinerja Instalasi Gawat Darurat (IGD) menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) berdasarkan studi literatur. Dari tinjauan komprehensif yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja yang sangat relevan dan efektif untuk mengukur serta meningkatkan kinerja IGD secara holistik. BSC memungkinkan manajemen IGD untuk melampaui pengukuran kinerja finansial semata, dengan mengintegrasikan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif ini saling terkait dan berkontribusi pada gambaran kinerja IGD yang lebih lengkap. Peningkatan pada satu perspektif, seperti investasi dalam pelatihan staf (pembelajaran dan pertumbuhan), secara kausal dapat meningkatkan efisiensi proses (proses bisnis internal), yang kemudian berdampak pada kepuasan pasien (pelanggan) dan pada akhirnya mendukung keberlanjutan finansial rumah sakit. Secara spesifik, studi literatur menyoroti bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui edukasi dan pelatihan berkelanjutan merupakan intervensi paling krusial yang secara signifikan mempengaruhi kinerja IGD di semua perspektif. Selain itu, fokus pada ketepatan waktu pelayanan **(***timeliness***)** dan optimalisasi alur pasien adalah strategi kunci dalam perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Penerapan BSC memberikan arahan strategis yang jelas, membantu dalam penentuan kebijakan, alokasi sumber daya, dan perancangan aktivitas rutin yang selaras dengan visi dan misi rumah sakit. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan justifikasi ilmiah yang kuat mengenai urgensi dan efektivitas penerapan BSC di IGD, serta mengidentifikasi area-area strategis yang perlu menjadi prioritas. Untuk aplikasi dan ekstensi di masa depan, disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang lebih mendalam di berbagai jenis IGD untuk memvalidasi model BSC yang spesifik, serta mengeksplorasi integrasi BSC dengan teknologi informasi dan analitik data untuk *real-time performance monitoring* dan pengambilan keputusan yang lebih adaptif. Penelitian lebih lanjut juga dapat mengkaji perbandingan efektivitas BSC dengan kerangka pengukuran kinerja lain dalam konteks IGD yang berbeda.

Referensi

1. Melissa H, Basabih M. Analysis of Hospital Emergency Department Performance Measurement with Balanced Scorecard. Jurnal Health Sains. 2023;4(7):1021.
2. Paramarta V, Wicaksono ST, Risnawaty N, Triana IA, Halawa AN, Permatasari I. Implementasi Balance Scorecard Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif. 2023;1(3):88–100.
3. Sørup CM, Jacobsen P, Forberg JL. Evaluation of emergency department performance – a systematic review on recommended performance and quality-in-care measures. Scandinavian Journal of Trauma, Resuscitation and Emergency Medicine. 2013;21(1):62.
4. Kastella F, Rivai F, Suriah. Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Instalasi Gawat Darurat Rsud Dr. M. Haulussy Ambon. Molucca Medica. 2018;11(1):50-57.
5. Riwu SL, Wibowo A, Budiyatno KC. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo. 2021;7(2):267-283.
6. Nabella N, Sulistiadi W. Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC): Studi Kasus. Jurnal ARSI: Administrasi Rumah Sakit Indonesia. 2023;9(2):1.
7. Janis A, Kurnianto H. Intention of hospital Managers in implementing the balanced scorecard. Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit. 2018;7(3).
8. Kusdiana A. Analisis kinerja rumah sakit berdasarkan balanced score card di rumah sakit Muhammadiyah. JOHC. 2021;2(2).
9. Salsya A. Penilaian kinerja berdasarkan balanced score card di rumah sakit universitas hasanuddin tahun 2020. Journal of Public Health. 2021;2(1).
10. Menna AD, Temesvari NA. Penerapan balance score di Rumah Sakit Indonesia. Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia. 2022;10(1).
11. Kurniati F. Penerapan balanced score card dalam analisis kinerja rumah sakit Indonesia. Jurnal bisnis dan manajemen. 2021;7(1).
12. Agustian H. Evaluasi Kinerja Rumah sakit X sebelum dan selama pandemic covid 19 menggunakan balanced score card. Jurnal Medika Hutama. 2022;3(2).
13. Malara JR. Pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Rumah sakit Advent Manado dengan metode balanced score card pada perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal. Jurnal Pharmacon. 2020;9(4).
14. Effendi L. Balanced score card: rekayasa pada entitas rumah sakit. Jurnal riset akutansi aksioma. 2020;19(1).
15. Aran MG. Analisis Kinerja Rumah Sakit Santo Antonius Jopu di Ende Nusa Tenggara Timur dengan metode balanced score card dan SWOT. Jurnal Ilmu Manajemen terapan. 2023;4(3).
16. Khairurrozi M. Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud. Jurnal manajemen Kesehatan Yayasan RS Dr. Soetomo. 2021;7(2).
17. Sitanggang R. Penggunaan Balanced Scorecard (BSC) pada organisasi rumah sakit. Jurnal kesehatan masyarakat. 2023;7(1).
18. Safitri S. Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI Surabaya. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan. 2022;4.
19. Amelia S, Yenti E, Maulana R. Balanced scorecard sebagai pengukur kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA Hanafiah MS Batusangkar. Jurnal Ilmiah Raflesia akuntansi. 2019;5(1).
20. Astuti et al. Penilaian kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan Balanced scorecard. Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia. 2020.
21. Martunis et al. Implementasi Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Pemerintah. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. 2020.
22. Broccardo L. The use of the balanced scorecard in the health care sector: the case of a public hospital. International Journal of Business and Management. 2015.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

23. Korneles et al. Manfaat BSC di sektor kesehatan. Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan. 2019.
24. Yulianti & Diyani. Analisis Kinerja Perusahaan di Indonesia dengan Perspektif BSC. Jurnal Riset Akuntansi. 2017.
25. Page MJ, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ. 2021;372:n71.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.10687
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)