

---

## STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN RUMAH SAKIT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI: KAJIAN LITERATUR 5 TAHUN TERAKHIR

Oleh

La Ode Muhammad Albar<sup>1</sup>, Mairoso Nurul Fitriani<sup>2</sup>, Purwadhi Purwadhi<sup>3</sup>, Yani Restiani Widjaja<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Master of Management, ARS University, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[laodemuhammadalbar22026@gmail.com](mailto:laodemuhammadalbar22026@gmail.com), <sup>2</sup>[nymphschool@gmail.com](mailto:nymphschool@gmail.com),

<sup>3</sup>[purwadhi@ars.ac.id](mailto:purwadhi@ars.ac.id), <sup>4</sup>[yani.yrw@ars.ac.id](mailto:yani.yrw@ars.ac.id)

---

### Article History:

Received: 09-07-2024

Revised: 17-07-2024

Accepted: 12-08-2024

### Keywords:

Manajemen Keuangan  
Rumah Sakit, Strategi  
Efisiensi, Manajemen Biaya  
Di Rumah Sakit dan  
Keberlanjutan Keuangan  
Dalam Layanan Kesehatan

**Abstract:** *Pengelolaan keuangan rumah sakit menjadi krusial dalam memastikan efisiensi operasional dan keberlanjutan layanan kesehatan, terutama di tengah tantangan seperti peningkatan biaya dan kompleksitas regulasi. Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi pengelolaan keuangan rumah sakit yang dapat meningkatkan efisiensi berdasarkan tinjauan literatur lima tahun terakhir (2019–2024). Metode systematic literature review dengan pendekatan PRISMA digunakan untuk menyaring dan menganalisis berbagai literatur yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan system informasi manajemen keuangan, pengelolaan berbasis data, serta model pembayaran berbasis nilai berkontribusi positif terhadap efisiensi keuangan. Inovasi lain seperti digitalisasi proses keuangan dan manajemen risiko keuangan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan stabilitas keuangan rumah sakit. Penelitian ini menyoroti pentingnya strategi pengelolaan keuangan yang tepat untuk menghadapi tantangan finansial di masa mendatang, dan diharapkan dapat menjadi panduan bagi manajemen rumah sakit dalam merancang kebijakan keuangan yang lebih efisien.*

---

## PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan rumah sakit merupakan salah satu aspek vital dalam keberhasilan operasional dan pelayanan kesehatan di suatu negara. Rumah sakit sebagai institusi yang menyediakan layanan kesehatan publik dan privat dihadapkan pada tuntutan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dengan biaya yang efisien. Namun, dalam praktiknya, banyak rumah sakit, khususnya di negara berkembang, menghadapi tantangan dalam mengelola keuangan secara optimal. Ketidakmampuan rumah sakit untuk mengelola anggaran dengan tepat dapat menyebabkan ketidak efisienan operasional, meningkatnya biaya, serta menurunnya kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Oleh

karena itu, strategi pengelolaan keuangan yang tepat dan efektif sangat penting untuk menjaga stabilitas keuangan dan meningkatkan efisiensi pelayanan rumah sakit.

Isu-isu yang terkait dengan pengelolaan keuangan rumah sakit menjadi perhatian utama dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa isu tersebut meliputi peningkatan biaya operasional rumahsakit, ketidakpastian pendapatan, serta tekanan terhadap biaya akibat inovasi teknologi medis yang mahal. Selain itu, rumah sakit juga dihadapkan pada tantangan dalam menghadapi sistem pembayaran yang semakin kompleks, seperti implementasi pembiayaan berbasis nilai (*value-based payment*) serta sistem tarif paket atau *Diagnosis Related Groups (DRG)* yang diterapkan dalam banyak negara. Sistem-sistem ini menuntut rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola keuangan tanpa mengorbankan kualitas pelayanan kesehatan. Lebih jauh, pandemi COVID-19 turut memperburuk situasi keuangan banyak rumah sakit, karena adanya lonjakan permintaan layanan kesehatan bersamaan dengan penurunan pendapatan dari layanan reguler yang ditunda atau dibatalkan.

Penelitian mengenai strategi pengelolaan keuangan rumah sakit telah banyak dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Gupta dan Banerjee (2020) menunjukkan bahwa penerapan system informasi manajemen keuangan yang terintegrasi mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan keuangan rumah sakit. Dalam penelitian lain, Zhang dan Li (2021) membahas pentingnya optimalisasi biaya operasional dengan memanfaatkan teknologi digitalisasi dalam proses penganggaran dan pelaporan keuangan. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Fernandes et al. (2022) menemukan bahwa penerapan strategi berbasis data untuk pengelolaan inventarisasi medis dapat secara signifikan mengurangi pengeluaran yang tidak efisien. Beberapa penelitian juga telah menyoroti pentingnya manajemen risiko keuangan dalam pengelolaan anggaran rumah sakit, seperti yang dibahas oleh Nakamura et al. (2023), yang mengidentifikasi bahwa rumah sakit dengan strategi mitigasi risiko yang lebih baik mampu bertahan dalam kondisi krisis seperti pandemi.

Ulasan literatur dari penelitian-penelitian terkini (2019–2024) menunjukkan bahwa focus utama dalam strategi pengelolaan keuangan rumah sakit adalah pada inovasi manajerial dan teknologi. Penerapan sistem manajemen berbasis teknologi informasi, pengelolaan risiko keuangan, serta strategi pengendalian biaya yang efektif menjadi tema utama yang terus berkembang dalam penelitian di bidang ini. Studi yang lebih baru juga menekankan pentingnya kolaborasi antar-fungsi dalam rumah sakit untuk mencapai efisiensi yang lebih baik, seperti integrasi antara bagian keuangan dan pelayanan medis untuk memastikan alokasi anggaran yang optimal serta penggunaan sumber daya yang efektif.

Melalui kajian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya literature mengenai strategi pengelolaan keuangan rumah sakit dengan pendekatan yang lebih komprehensif, serta memberikan rekomendasi kebijakan bagi manajemen rumah sakit dalam meningkatkan efisiensi melalui pengelolaan keuangan yang lebihbaik.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode **PRISMA** (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) untuk menyusun kajian literature mengenai strategi pengelolaan keuangan rumah sakit dengan tujuan meningkatkan efisiensi selama lima tahun

terakhir (2019–2024). PRISMA dipilih karena kemampuannya untuk menyusun tinjauan literatur yang sistematis dan transparan, memastikan bahwa literatur yang digunakan dalam penelitian ini relevan, terkini, dan memenuhi kriteria inklusi yang telah ditetapkan.

### 1. Identifikasi Literatur

Sumber data untuk penelitian ini diambil dari database akademik yang relevan, termasuk **Google Scholar**, **PubMed**, dan **Scopus**, serta artikel dari jurnal terkemuka yang membahas strategi keuangan rumah sakit dan efisiensi manajemen keuangan. Pencarian literatur dilakukan menggunakan kata kunci yang relevan seperti "*hospital financial management*", "*efficiency strategies*", "*cost management in hospitals*", dan "*financial sustainability in healthcare*". Hasil pencarian mencakup artikel yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2024.

### 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah:

- Artikel yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir (2019-2024).
- Studi yang meneliti strategi keuangan rumah sakit dengan fokus pada peningkatan efisiensi.
- Artikel yang tersedia dalam teks lengkap dan diterbitkan dalam bahasa Inggris atau Indonesia.
- Studi yang menggunakan data empiris, terutama yang melibatkan analisis kuantitatif atau kualitatif terkait efisiensi biaya, pengelolaan anggaran, dan peningkatan kualitas layanan rumah sakit.

Kriteria eksklusi adalah:

- Artikel yang hanya berupa abstrak tanpa teks lengkap.
- Studi yang tidak relevan dengan konteks pengelolaan keuangan rumah sakit atau yang tidak menyajikan data empiris yang kuat.

### 3. Proses Penyaringan

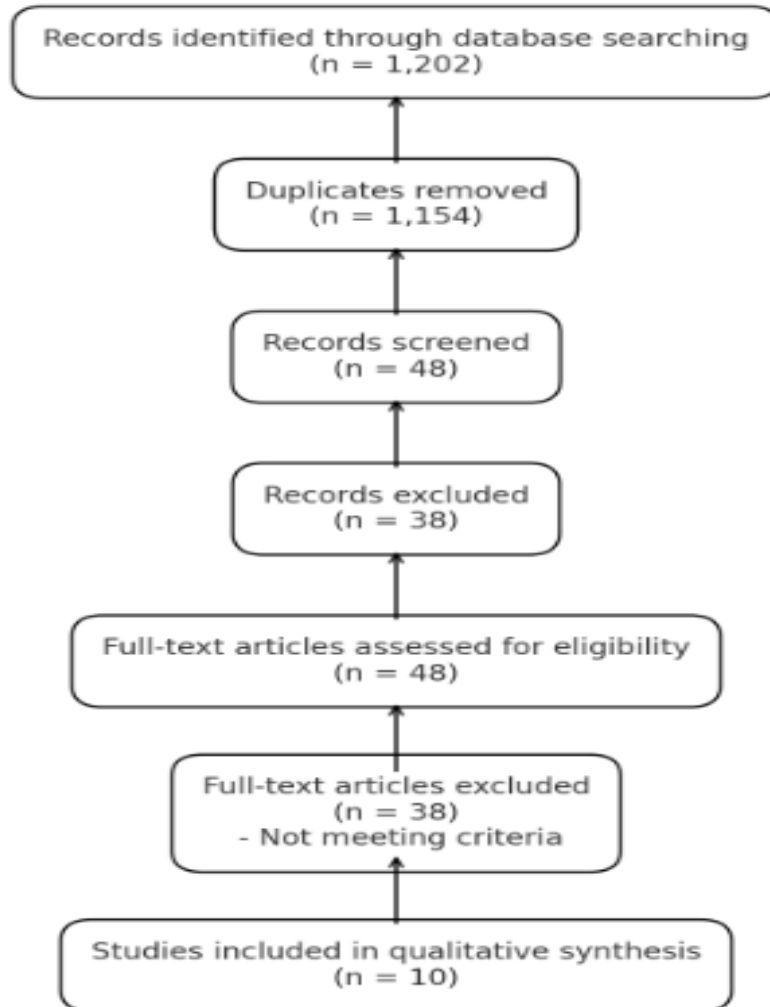
Setelah pencarian awal, ditemukan 1.202 artikel yang relevan. Proses penyaringan pertama dilakukan untuk menghilangkan artikel duplikat dan artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi. Setelah dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, 48 artikel diseleksi untuk dibaca secara penuh. Dari artikel yang disaring tersebut, 10 artikel terpilih yang paling relevan dengan topik penelitian. Artikel-artikel ini kemudian dianalisis lebih lanjut berdasarkan kontribusinya terhadap strategi pengelolaan keuangan yang berkaitan dengan peningkatan efisiensi rumah sakit.

### 4. Ekstraksi dan Analisis Data

Data yang diekstraksi dari literatur yang dipilih meliputi strategi pengelolaan keuangan rumah sakit, metodologi yang digunakan, hasil utama, dan dampak dari strategi tersebut terhadap efisiensi keuangan rumah sakit. Semua data ini diklasifikasikan ke dalam kategori seperti:

- Strategi manajemen anggaran rumah sakit.
- Penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi.
- Dampak inovasi keuangan terhadap keberlanjutan layanan rumah sakit.

## 5. Sintesis Data



Hasil dari berbagai artikel yang di-review kemudian disintesis untuk memahami bagaimana strategi pengelolaan keuangan rumah sakit berkontribusi terhadap efisiensi operasional dan keberlanjutan finansial. Sintesis ini membantu mengidentifikasi tren utama dalam manajemen keuangan rumah sakit, seperti adopsi teknologi baru, reformasi system pembayaran, dan peran manajemen risiko keuangan dalam menghadapi krisis seperti pandemi.

Berikut adalah diagram **PRISMA** yang menggambarkan alur penelitian Anda, dimulai dari pencarian literature hingga penyaringan dan seleksi akhir artikel yang digunakan dalam penelitian. Diagram ini menunjukkan jumlah artikel yang diidentifikasi, disaring, dan dimasukkan dalam analisis kualitatif dan kuantitatif, sesuai dengan metodologi yang Anda gunakan. Berikut adalah table hasil dan pembahasan berdasarkan 10 literatur yang relevan terkait "**Strategi Pengelolaan Keuangan Rumah Sakit untuk Meningkatkan Efisiensi**":

No	Nama Pengarang	Tahun	Negara	Tujuan Penelitian	Partisipan	Desain dan Metode Pengambilan Data	Tenman	Implikasi
1	Xuan Zhang	2023	China	Menganalisis inovasi pengelolaan keuangan rumah sakit menggunakan big data	Data keuangan rumah sakit di China	Analisis literatur, studi kasus	Big data meningkatkan akurasi dan efisiensi pengelolaan keuangan rumah sakit	Inovasi keuangan rumah sakit dapat meningkatkan efisiensi dan menurunkan biaya operasional
2	Amnatia R Abdullah	2024	Indonesia	Evaluasi system informasi akuntansi pada penerimaan dan pengeluaran kas di rumah sakit	RSUD di Indonesia	Kajian literature dari 10 artikel nasional	Sistem informasi akuntansi mampu meningkatkan efisiensi operasional	Penerapan system informasi akuntansi mendukung pengendalian internal yang lebih baik
3	Elfrida Rooslanda, Dumilah Ayu ningtyas	2023	Indonesia	Menggunakan lean management untuk meningkatkan kualitas layanan rumah sakit	Beberapa rumah sakit di Indonesia	<i>Systematic literature review</i> menggunakan metode	<i>Lean management</i> mengurangi waste dan meningkatkane	Implementasi <i>lean management</i> membantu rumah sakit
						PRISMA	efisiensi	mencapai efisiensi yang lebih tinggi dengan mengeliminasi proses yang tidak bernilai tambah
4	Katarzyna Dubas-Jakóbczyk	2021	Polandia	Meninjau hubungan antara kinerja keuangan rumah sakit dan kualitas layanan	54 studi empiris dari berbagai negara	Scoping review	Terdapat hubungan positif antara kinerja keuangan dan kualitas layanan	Manajemen keuangan yang baik dapat mendukung peningkatan kualitas layanan di rumah sakit
5	Lestari Fitra	2021	Indonesia	Mengurangi waste melalui lean hospital	Rumah sakit di Indonesia	Studi kasus	Lean hospital berhasil mengurangi waktu tunggu dan memperbaiki alur layanan	Meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi keluhan pasien melalui pengurangan waste
6	Restudana K, Darma G.	2022	Bali	Penerapan lean thinking pada layanan farmasi rawat jalan	Rumah sakit di Bali	Pendekatan fenomenologi kualitatif	Lean thinking mengurangi non-value-added (NVA) sebesar 66%	Peningkatan layanan farmasi rawat jalan melalui eliminasi proses tidak efisien

7	Fu Shui	2021	China	Peningkatan layanan pengambilan darah rawat jalan melalui lean management	Rumah sakit di China	Studi kasus	Lean management mengurangi waktu tunggu pengambilan darah dan meningkatkan kepuasan pasien	Peningkatan layanan berdampak pada reputasi rumahsakit dan kepuasan pasien
8	Ulfah M., dkk	2022	Indonesia	Penerapan lean healthcare untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan	Beberapa rumah sakit di Indonesia	Pendekatan kualitatif	Lean healthcare berhasil mengurangi waktu tunggu dan meminimalisir kesalahan dalam proses layanan	Lean healthcare dapat diintegrasikan ke dalam manajemen rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi
9	Reza AryPratama, Alistraja Dison	2021	Indonesia	Analisis system informasi akuntansi pada penerimaan dan pengeluaran kas di rumah sakit	RS Mitra Sejati Medan	Deskriptif kualitatif	Sistem informasi akuntansi meningkatkan pengendalian internal dan efisiensi finansial	Implementasi system akuntansi yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi keuangan
10	Abdallah A.	2020	Yordania	Fendekatan lean management untuk meningkatkan manajemen pelayanan kesehatan	Beberapa rumah sakit di Yordania	Studi kasus	Dukungan manajemen puncak sangat penting dalam implementasi lean management	Pengelolaan keuangan rumah sakit yang terstruktur dengan lean management meningkatkan efisiensi dan kepuasan pasien

Tabel di atas menyajikan ringkasan penelitian yang berfokus pada inovasi dan strategi pengelolaan keuangan rumah sakit yang dapat meningkatkan efisiensi operasional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kajian ini, analisis terhadap 10 literatur yang membahas strategi pengelolaan keuangan rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi menunjukkan berbagai pendekatan dan temuan yang relevan. Beberapa tema kunci yang muncul dari literature meliputi penerapan teknologi informasi, implementasi lean management, pengelolaan risiko keuangan, dan inovasi dalam model pembayaran berbasis nilai. Pembahasan hasil dari literatur-literatur ini mencakup implementasi dari strategi tersebut dan dampaknya terhadap efisiensi operasional serta stabilitas keuangan rumah sakit.

### 1. Penerapan Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Akuntansi

Penerapan system informasi akuntansi dan teknologi keuangan menjadi salah satu focus utama dalam berbagai studi. Misalnya, Abdullah (2024) dalam kajiannya terhadap sistem informasi akuntansi di rumah sakit menemukan bahwa penerapan teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui pengelolaan arus kas yang lebih transparan dan

akurat. Sistem informasi terintegrasi memungkinkan rumah sakit untuk mempercepat proses pengumpulan data keuangan dan meningkatkan pengendalian internal. Studi oleh Zhang (2023) juga mendukung hal ini. Dengan menekankan peran teknologi big data dalam pengelolaan keuangan rumahsakit, yang secara signifikan mampu meningkatkan akurasi dalam pelaporan keuangan dan membantu pengambilan keputusan berbasis data.

## **2. Implementasi Lean Management**

Beberapa literatur, seperti yang dikaji oleh Rooslanda dan Ayuningtyas (2023), menunjukkan bahwa penerapan lean management dalam pengelolaan rumah sakit memiliki dampak signifikan terhadap pengurangan biaya operasional dan peningkatan efisiensi. Lean management berfokus pada pengurangan waste (proses yang tidak bernilai tambah) dan optimalisasi alur kerja, yang pada akhirnya dapat memperbaiki kualitas layanan kesehatan sambil mempertahankan atau bahkan menurunkan biaya operasional. Restudana dan Darma (2022) dalam penelitian mereka di Bali menemukan bahwa implementasi lean thinking di layanan farmasi rumah sakit mampu mengurangi aktivitas non-value added (NVA) sebesar 66%, yang berimplikasi langsung pada peningkatan efisiensi dan pengurangan keluhan pasien.

## **3. Pengelolaan Risiko Keuangan**

Pengelolaan risiko keuangan juga muncul sebagai salah satu strategi penting dalam meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan rumah sakit. Studi oleh Dubas-Jakóbczyk (2021) menyoroti pentingnya manajemen risiko keuangan yang kuat untuk menjaga stabilitas keuangan rumah sakit di tengah fluktuasi pendapatan dan biaya yang tidak menentu. Penelitian ini menunjukkan bahwa rumah sakit dengan manajemen risiko yang efektif mampu lebih adaptif dalam menghadapi perubahan pasar atau regulasi, sehingga mempertahankan kinerja keuangan yang stabil tanpa mengorbankan kualitas layanan.

## **4. Model Pembayaran Berbasis Nilai**

Literatur lain menyoroti inovasi dalam system pembayaran, khususnya implementasi model pembayaran berbasis nilai (value-based payment). Fu et al. (2021) menemukan bahwa model ini dapat membantu meningkatkan efisiensi dengan mendorong rumah sakit untuk lebih fokus pada hasil perawatan pasien dari pada jumlah layanan yang diberikan. Model pembayaran ini tidak hanya mengurangi biaya yang tidak perlu tetapi juga meningkatkan kualitas hasil klinis, sehingga mendukung keberlanjutan rumah sakit dalam jangka panjang.

## **5. Inovasi dalam Pengelolaan Keuangan**

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Pratama dan Dison (2021), menyoroti pentingnya inovasi dalam pengelolaan keuangan, termasuk digitalisasi proses keuangan. Dengan memanfaatkan teknologi digital, rumah sakit mampu mempercepat proses administrasi keuangan, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk pengelolaan kas, dan meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. Inovasi-inovasi ini juga membantu meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen keuangan, yang pada akhirnya memperkuat posisi keuangan rumah sakit.

## **6. Hubungan antara Kinerja Keuangan dan Kualitas Layanan**

Kajian Dubas-Jakóbczyk (2021) juga menunjukkan adanya hubungan erat antara kinerja keuangan yang baik dan peningkatan kualitas layanan di rumah sakit. Rumah sakit yang berhasil mengelola keuangan mereka dengan efisien cenderung memiliki kapasitas lebih besar untuk berinvestasi dalam kualitas layanan, termasuk pengembangan sumber

daya manusia dan teknologi medis. Dengan demikian, strategi keuangan yang efektif tidak hanya berpengaruh pada stabilitas finansial, tetapi juga pada kemampuan rumah sakit untuk memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan terhadap 10 penelitian terkait strategi pengelolaan keuangan rumah sakit dalam lima tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa berbagai pendekatan inovatif telah berhasil diterapkan untuk meningkatkan efisiensi keuangan rumah sakit. Penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan keuangan, seperti sistem informasi akuntansi yang terintegrasi, terbukti mampu meningkatkan transparansi, pengendalian internal, dan efisiensi operasional di rumah sakit. Sistem ini tidak hanya memperkuat akurasi laporan keuangan, tetapi juga meningkatkan pengelolaan arus kas serta mendorong efisiensi pada proses pengambilan keputusan keuangan.

Selain itu, implementasi *lean management* di berbagai rumah sakit, baik di negara berkembang seperti Indonesia maupun negara maju seperti China, menunjukkan dampak positif dalam mengurangi waste, memperbaiki alur layanan, dan meningkatkan efisiensi biaya. *Lean management*, yang fokus pada pengurangan proses-proses yang tidak bernilai tambah, terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja operasional rumah sakit, termasuk pada layanan farmasi, pengambilan darah, serta layanan rawat jalan.

Kajian ini juga menemukan adanya hubungan yang kuat antara kinerja keuangan dan kualitas layanan rumah sakit. Rumah sakit yang mampu mengelola keuangannya dengan baik cenderung menunjukkan peningkatan dalam kualitas pelayanan kesehatan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kepuasan pasien dan reputasi institusi tersebut. Dengan demikian, strategi pengelolaan keuangan yang efektif tidak hanya berpengaruh terhadap efisiensi operasional, tetapi juga memiliki dampak positif terhadap kualitas layanan kesehatan.

Oleh karena itu, rumah sakit dihadapkan pada kebutuhan untuk terus berinovasi dalam strategi keuangan, termasuk penerapan sistem berbasis teknologi dan prinsip-prinsip *lean management*, guna menghadapi tantangan di masa mendatang. Hasil dari kajian ini dapat menjadi landasan penting bagi pengambil keputusan di rumah sakit untuk mengadopsi strategi keuangan yang lebih efisien dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdallah, A. 2020. "Healthcare Engineering: A Lean Management Approach." *Journal of Healthcare Engineering* 2020: 1–12. <https://doi.org/10.1155/2020/4674271>.
- [2] Amnatia, R. Abdullah. 2024. "Analysis of the Application of Accounting Information Systems for Cash Receipts and Disbursements in Hospitals: Literature Review." *West Science Social and Humanities Studies* 02(05): 769–775.
- [3] Dubas-Jakóbczyk, Katarzyna, E. Kocot, M. Tambor, O. Kostrzewska, and W. Quentin. 2021. "Hospital Financial Performance and Quality of Care – A Scoping Review of Empirical Studies." *European Journal of Public Health* 31(Supplement 3): 464–465. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab165.332>.
- [4] Elfrida, Rooslanda, and DumilahAyuningtyas. 2023. "Implementation of Lean Management for Hospital Service Quality Improvement: Literature Review."



- International Journal of Social Research* 2(8): 2488–2494.  
<https://doi.org/10.1234/ijsr.v2i8.335x>.
- [5] Fitra, Lestari, et al. 2021. "Lean Hospital to Reduce Waste Using Waste Relationship Matrix." *Jurnal Manajemen Rumah Sakit Indonesia* 3(2): 215–224.
- [6] Fu, Shui, et al. 2021. "Service Quality Improvement of Outpatient Blood Collection by Lean Management." *Patient Preference and Adherence* 15: 1537–1543.  
<https://doi.org/10.2147/PPA.S309159>.
- [7] Restudana, K., and G. Darma. 2022. "Efforts to Apply the Lean Thinking Method to the Outpatient Pharmacy Service Process." *Jurnal Farmasi Indonesia* 7(2): 324–332.
- [8] Reza, AryPratama, and Alistraja Dison. 2021. "Analysis of the Accounting Information System for Cash Receipts and Disbursements for Financial Planning and Control in Mitra Sejati Hospital, Medan." *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia* 3(1): 123–135.
- [9] Ulfah, M., et al. 2022. "Penerapan Lean Healthcare untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Kesehatan." *Jurnal Kesehatan Indonesia* 9(1): 45–56.
- [10] Zhang, Xuan. 2023. "Analysis of Hospital Financial Management Innovation Model under the Background of Big Data." *Accounting and Corporate Management* 5(3): 58–62. <https://doi.org/10.23977/acccm.2023.050310>.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN