

Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA. Hanafiah MS Batusangkar

¹Sri Amelia Rizki, ²Elfina Yenti, ³Rena Maulana
^{1,2,3}IAIN Batusangkar - ¹sriameliarizki@iainbatusangkar.ac.id
²elfinayenti@iainbatusangkar.ac.id
³renamaulana01@gmail.com

Abstrak - Tujuan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar berdasarkan metode *balanced scorecard*. Penelitian yang penulis gunakan adalah *field research* (Penelitian lapangan), dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Penelitian mengambil data selama 5 tahun dari 2013-2017. Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien di RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah di ambil dari sebagian karyawan dan pasien di rumah sakit dengan menggunakan rumus *solvin*. Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa hasil dari penyebaran kuesioner serta dari laporan keuangan. Teknik analisis data yang penulis gunakan dari perspektif keuangan adalah: Rasio Ekonomi, Rasio Efisiensi dan Rasio Efektifitas. Perspektif Pelanggan menggunakan: Pangsa Pasar, Akuisisi Pasien, Retensi Pasien dan Kepuasan Pasien. Perspektif Proses Bisnis Internal adalah: Proses Inovasi, Proses Operasi dan Layanan Purna Jual. Sedangkan untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggunakan: Kepuasan Pekerja, Retensi Pekerja dan Produktifitas Pekerja. Hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa kinerja RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar di tinjau dari perspektif keuangan berdasarkan ketiga rasio yaitu: rasio ekonomi, efesiensi dan efektifitas menghasilkan kinerja yang baik. Perspektif pelanggan menghasilkan kinerjanya baik. Hal ini ditinjau dari tingkat kepuasan pasien atau pelanggan yang berobat ke RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar. Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil hasil kinerja yang baik dilihat dari proses inovasi, operasi dan layanan purna jual telah memenuhi kriteria pada *balanced scorecard*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan kinerja yang baik karena berhasil melaksanakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, pegawai dan medis karena sudah sesuai dengan target berdasarkan retensi pekerja dan produktifitas pekerja terhadap RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar untuk melayani pasien yang pergi berobat.

Kata Kunci - RSUD PROF, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar, Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard

1) PENDAHULUAN

Pemerintahan merupakan suatu instansi yang menjadi cerminan bagi masyarakat. Pemerintahan menjadi salah satu kebutuhan sosial dan penyerahan atau pemberian pelayanan publik yang berkaitan untuk mensejahterakan masyarakat dalam pelaksanaan tugas-tugas yang telah di tetapkan (Utari, D, 2016, p. 2).

Sektor publik atau pemerintahan sering kali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum atau masyarakat dan penyediaan barang dan jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara yang diatur dalam hukum. Setiap bidang yang ada di sektor pemerintahan sudah punya standar yang menjadi panduan untuk melihat kinerja yang telah dilakukan baik itu bidang kesehatan, bidang pendidikan, bidang perhubungan, bidang pertanian dan bidang perkebunan yang menjadi salah satu pelayanan pemerintah kepada masyarakat, yang bisa menjadi penilaian kinerja di lihat dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Melakukan pengukuran kinerja di sektor pemerintah sangat cocok menggunakan metode atau teknik yang bisa menganalisis langsung keduanya yaitu dengan metode *balanced scorecard*.

Pengukuran kinerja yang dilakukan Rumah Sakit Umum Daerah RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah MS Batusangkar hanya melihat dari perspektif keuangan saja atau pengukuran tradisonal. Padahal pengukuran

kinerja Rumah Sakit Umum Daerah RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah MS Batusangkar dengan cara menggunakan ukuran keuangan itu kurang akurat karena bersifat jangka pendek dan belum mencakup keseluruhan untuk dapat mengukur dimensi terpenting dari strategi.

Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan sebuah konsep pengukuran kinerja perusahaan yang di sebut *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari beberapa perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan implementasinya tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik (Styaningrum, 2015, p. 59). anggaran yang diberikan Pemerintah kepada Rumah Sakit sudah di pergunakan dengan semestinya oleh pihak Rumah atau belum, Namun beberapa tahun belakang ini Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Dr. M.A Hanafiah MS Batusangkar mengalami kenaikan dalam pencapaian realisasi pendapatan yang ditetapkan oleh Pemda serta data total kunjungan pasien lama, dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1
Tingkat Pencapaian Pendapatan RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah MS Batusangkar

Tahun	Target (yang dianggarkan)	Realisasi	% Peningkatan	Keterangan
2013	13.800.180.000	14.773.257.557	107,05 %	Tercapai
2014	30.700.000.000	33.031.796.598	107,60 %	Tercapai
2015	40.000.000.000	44.491.886.526	111,23 %	Tercapai
2016	48.000.000.000	47.905.752.885	99,80 %	Tidak Tercapai
2017	51.000.000.000	53.338.065.997	104,58	Tercapai

Sumber: Laporan Tahunan RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah MS Batusangkar 2013-2017 (Diolah)

2) METODE

Penelitian yang penulis lakukan adalah deskriptif kuantitatif, yakni dengan mengelola data-data yang penulis dapat dari lapangan untuk bias memberikan hasil analisis (Setiawati, 2017, p.49). Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah di ambil dari sebagian karyawan dan pasien di rumah sakit dengan menggunakan rumus *solvin*. Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa hasil dari penyebaran kuesioner serta dari laporan keuangan. Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah:

1) Perspektif keuangan, menggunakan alat ukur sebagai berikut:

Mengukur kinerja perspektif keuangan menggunakan *value for money* atau 3E (Febriyanti, 2016, p. 46), yaitu:

a) Rasio Ekonomi

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

b) Rasio Efisiensi

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

c) Rasio Efektifitas

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

2) Perspektif Pelanggan, menggunakan alat ukur sebagai berikut:

Dimana semakin sedikit biaya yang dimiliki dari tahun ketahun bisa menunjukan kinerjanya baik. Perspektif Pelanggan, alat ukur yang digunakan antara lain:

a) Pangsa Pasar.

b) Akuisisi Pelanggan baru

$$\text{Akuisisi Pasien} = \frac{\text{Jumlah Pasien Baru}}{\text{Total Pengunjung}} \times 100\%$$

c) Retensi Pelanggan

$$\text{Retensi Pasien} = \frac{\text{Jumlah Pasien Lama}}{\text{Total Kunjungan}} \times 100\%$$

d) Kepuasan Pelanggan

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan pasien yaitu:

- a. Pelayanan jasa yang diberikan Rumah Sakit
- b. Kecepatan dan Tepat Waktu Pelayanan
- c. Fasilitas yang Memadai
- d. Keterampilan dari Dokter dan Perawat

Berdasarkan pertanyaan yang disebarakan data jawaban responden dapat diolah dengan cara mengalikan setiap jumlah responden dengan bobot yang sudah ditentukan dengan tabel nilai sebagai berikut:

Tabel 2.1

Bobot Pengukuran Kuesioner

Keterangan	Nilai Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Untuk mendapatkan hasil interpretasi, harus diketahui terlebih dahulu skor tertinggi (Y) dan skor terendah (X) untuk item penilaian dengan rumus sebagai berikut:

Y: Skor tertinggi likert x jumlah responden (angka 5)

X: Skor terendah likert x jumlah responden (angka 1)

Kemudian menghitung total skor responden diperoleh, maka pengukuran interpretasi responden terhadap indicator yang telah ditentukan adalah hasil dengan menggunakan rumus Index % :

$$\text{Rumus Indeks \%} = \frac{\text{Total Skor}}{Y} \times 100$$

Setelah hasil perhitungan dengan rumus index didapatkan kategori responden dari kuesioner ke dalam tabel berikut:

Tabel 2.2
Pengukuran Rata-Rata Responden

Responden	Kategori
0% - 19,99%	Sangat Tidak Setuju
20% - 39,99%	Tidak Setuju
40% - 59,99%	Ragu-Ragu
60% - 79,99%	Setuju
80% - 100%	Sangat Setuju

Jika diukur yang dihasilkan dari rumus index sama dengan 75%, artinya 75% dari jumlah responden memberikan respon setuju atas pertanyaan yang diajukan dan tingkat kepuasan reponden terhadap indicator yang diajukan dapat dikatakan tinggi.

- 3) Perspektif Proses Internal, menggunakan alat ukur sebagai berikut:
 - a) Proses Inovasi
 - b) Proses Operasi
 - c) Layanan Purna jual
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menggunakan alat ukur sebagai berikut:
 - a) Kepuasan Pekerja
 - b) Retensi Pekerja (Febriyanti, 2016, p. 51)

$$\text{Retensi pekerja} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}}$$

c) Produktivitas Pekerja

$$\text{Produktivitas pekerja} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

3) HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dari Keempat perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan hasil penelitian dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat kita pahami bahwa diantara keempat perspektif ini memiliki hubungan, dimana dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Semakin banyak pelatihan yang diberikan pihak manajemen RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar kepada karyawan/ pegawainya, akan berpengaruh terhadap perkembangan dan perbaikan layanan yang diberikan RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar kepada pasien/pelanggan.
- 2) Dengan semakin baik layanan yang diberikan kepada pasien/pelanggan, maka akan semakin terpenuhi/kepuasan keinginan pasien/pelanggan dalam memperoleh layanan.
- 3) Semakin puas/terpenuhi pelangga atau pasien tentu akan semakin bisa RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar untuk mempertahankan pelangganya.
- 4) Semakin banyak pelanggan yang diperoleh akan mampu untuk meningkatkan pendapat RSUD Prof,

Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar yang bisa memperbaiki keuangan pada RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar.

Penilaian Kinerja RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Dengan data yang telah tersedia langkah selanjutnya adalah penilaian terhadap kinerja perusahaan Pembobotan menggunakan ukuran interval. Ukuran interval digunakan untuk mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut. Interval/jarak yang sama pada skala interval dipandang dapat mewakili interval atau jarak yang sama pada objek yang diukur. Dalam hal ini jumlah item yang diukur adalah 11 item, maka total skor "kurang" adalah -10 skor, total skor "cukup" adalah 0 skor, dan total skor "baik" adalah 10 skor.

Tabel 3.1
Skor Pengukuran *Balanced Scorecard*

Kriteria	Skor	Pengertian
Kurang	-1	Tingkat prestasi dibawah standar atau target
Cukup	0	Tingkat prestasi sesuai standar atau target
Baik	1	Tingkat prestasi diatas standar atau target

Hasil dari data yang tersaji pada pembahasan sebelumnya akan dianalisa untuk memperoleh hasil pengukuran manajemen. Hasil penelitian untuk perspektif keuangan, Pelanggan proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan diukur secara total untuk memperoleh hasil pengukuran *balanced scorecard* pada RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar.

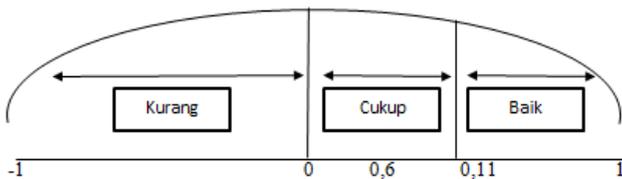
Tabel 3.2
Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Indikator	Skor
Keuangan	Rasio Ekonomi	1
	Rasio Efisiensi	0
	Rasio Efektifitas	1
Total		0,7
Pelanggan	Pangsa Pasar	1
	Akuisisi Pelanggan Baru	1
	Retensi Pelanggan Baru	1
	Kepuasan Pelanggan	1
Total		1
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	1
	Proses Operasi	
	a. BOR	1
	b. LOS	-1

	c. TOI	1
	d. BTO	1
	e. GDR	1
	f. NDR	1
	Layanan Purna Jual	1
Total		0,8
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan pekerja	1
	Retensi Pekerja	0
	Produktifitas Pekerja	-1
Total		0
Total Ke 4 Prespektif		11

Berdasarkan hasil perhitungan skor diatas dengan total skor Rumah Sakit adalah 11 skor dari total bobot standar, sehingga rata-rata skor sebesar $11/18 = 0,6$. Kemudian selanjutnya yakni membuat skala untuk mengklasifikasikan total skor tersebut sehingga dapat dikatakan "kurang", "cukup", dan "baik".

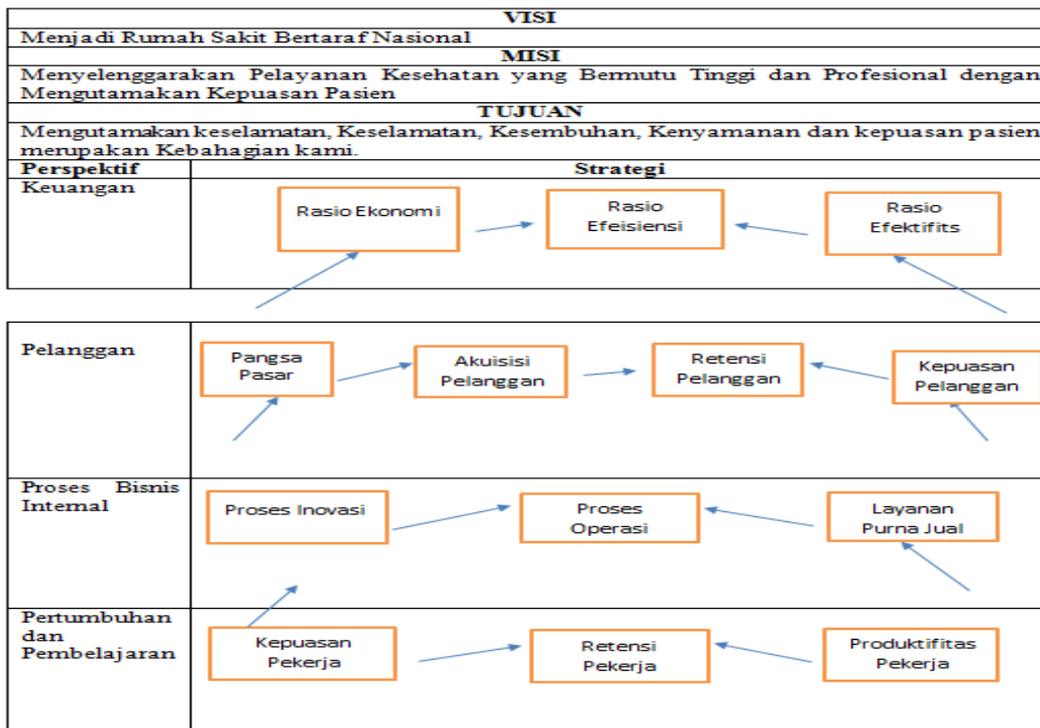
Gambar 3.1
Menunjukkan Kurva Kinerja RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar



Langkah selanjutnya adalah menentukan skala batas daerah "kurang", "cukup", dan "baik". Apabila rata-rata skor kurang dari 0 (nol) atau kurang dari 50%, maka kinerja dapat dikatakan "kurang". Kemudian apabila rata-rata skornya lebih dari 0,11 atau lebih dari 80%, maka kinerja dapat dikatakan "baik". Sisanya yakni apabila pada interval rata-rata skor 0 sampai dengan 0,11 dikatakan "cukup". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar memperoleh skor 0,6 atau kinerjanya dapat dikatakan "cukup" dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Sehingga dengan hasil pengukuran tersebut, rumah sakit mampu menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat ukur alternatif dalam pengukuran kinerja manajerialnya (Liliyah,s, 2010, p. 11).

RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar memberika pelatihan dan pembelajaran kepada seluruh pekerja dan karyawan maka akan meningkatkan produktifitas pekerja, kepuasan pekerja dan retensi pekerja, sudah meningkat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka akan menciptakan layanan purna jual terhadap pasien yang membutuhkan contohnya: cuci darah yang sudah dimiliki oleh RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar, semakin banyak pasien yang berobat, maka akan menambah proses operasi untuk memenuhi kebutuhan pasien yang pergi berobat, dan menghasikan proses inovasi yang akan dibangun oleh pihak RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar dalam memberikan kenyamanan untuk keluarga pasien dan karyawan RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar itu sendiri.

Gambar 3.2
Hubungan Sebab Akibat RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar Sebab Akibat



Semakin meningkat perspektif proses bisnis interna maka pespektif pelanggan juga meningkat, yang disebabkan oleh banyaknya orang yang pergi berobat dan mendapatkan pelayanan yang bagus, dan mendapatkan kepuasan tersendiri oleh pasien yang diberikan oleh perawat atau medis yang menangani pasien yang berkunjung. Semakin banyak pengunjung ke rumah sakit RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar maka kan menambah pertumbuhan rumah sakit itu sendiri, baik dari segi rasio efektifitas dalam mengelola keuangan, begitu juga dengan rasio efisiensi terhadap anggaran yang dipergunakan dan rasio ekonomi yang menjadi gambaran terhadap organisasi atau RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar dalam mengelola dan menggunakan anggaran secara ekonomi atau tidak terjadi pemborosan dan menghasilkan anggaran yang sesuai dengan yang ditarget kan oleh pemerintah setempat. Sudah tercapai dengan baik yang di rasakan oleh pasien dan karyawan makan tujuan dan visi , misi yang di buat atau yang diinginkan tercapai maka berhasil RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah, MS Batusangkar untuk mencapai tujuan atau sasaran yang hendak dicapainya.

4) KESIMPULAN

Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat di simpulkan hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Dilihat dari perspektif keuangan RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar pada periode 2013-2017 diukur menggunakan *Value For Money* yang menggunakan 3 rasio yaitu: rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektifitas. Di lihat dari RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar pengukuran rasio ekonomis dikategorikan ekonomis karna persentasinya lebih dari 90,01%-100%. pengukuran efisiensi RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar dikategorikan tidak efisien disebabkan persentasenya lebih dari >100%. Sedangkan rasio efektifitas RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar dikategorikan efektif persentasenya melebihi >100%.
- 2) Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu Pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan secara umum cukup baik. Lihat dari indikator pangsa pasar pelanggan merasa pelayanan sangat baik yang diberikan oleh pihak Rumah Sakit Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar, karena setiap tahunnya mengalami kenaikan, dari indikator akuisisi pasien/pelanggan tingkat kemampuan Rumah Sakit Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar dalam menarik pasien baru cukup baik karena mengalami fluktuasi selama periode penelitian. Indikator Retensi pasien dari tahun 2013-2017 semakin meningkat dan mampu mempertahankan pasien yang lama atau yang berlangganan cukup baik karena mengalami fluktuasi selama periode penelitian. Selain itu dari indikator tingkat kepuasan pelanggan yang diukur pada tahun berjalan

dikatakan baik dikarenakan mampu mencapai skor 4948.

- 3) Perspektif dari proses bisnis internal Kinerja perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena rumah sakit Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar mampu meningkatkan penjualan jasanya dengan menambah dan mengembangkan layanan jasa yang diberikan serta meningkatkan kualitas pelayanan dengan segera memberi tindak lanjut terhadap keluhan pasien. Dan rumah sakit Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar juga meningkatkan jumlah peralatan-peralatan yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelayanan kesehatan.
- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu peningkatan komitmen karyawan dan kapabilitas karyawan. Dari indikator kepuasan pekerja RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar telah memiliki kinerja yang baik, karena jumlah karyawan yang menyatakan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju menunjukkan hasil yang telah melebihi dari yang telah ditentukan. Indikator retensi pekerja berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar memiliki kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang kurang baik untuk tahun 2017 tahun penelitian. Hal ini diketahui dari besarnya jumlah karyawan yang keluar yaitunya melebihi dari standar yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Achamad, S, S. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. UIN Malik.: Malang.
- [2] Arisudhada, A. (2014). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013* (Studi Kasus Rumah Sakit Cakra Husada). Skripsi. Akuntansi FE UNY:Yogyakarta.
- [3] Ahmad, F, R. (2010). *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*. Skripsi. Universitas Diponegoro:Semarang.
- [4] Al-Quran Digital Versi (2013).
- [5] Bastian, I. (2015). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga:Jakarta.
- [6] Daru, A, P. (2012). *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen*.Skripsi. Yogyakarta.
- [7] Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta:Bandung.
- [8] Febriyanti, D. (2016). *Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard studi Kasus di RSUD Wonosari*. Skripsi. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta:Yogyakarta.
- [9] Halim. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. UUP STIM YKPN: Yogyakarta.

- [10] Hartati. (2012). *Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Tesis: Malang.
- [11] Imelda, R, H, N. (2004). *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Ekonomi Akuntansi: Universitas Kristen Petra.
- [12] Sugiono, L. (2010). *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Ngudi Waluyo Wlingi). Universitas Brawijaya:Malang
- [13] Kaplan, R, S. (2010). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi*.
- [14] Kaplan, R, S., & D, P. N, (2000). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard, Harvard Bussiness School Press: USA*.
- Krisnawati.(2012).*Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Prof. Dr. M.A Hanafiah, SM Batusangkar menggunakan Balanced Scorecardd*. Skripsi. STAIN Batusangkar.
- [15] Sumarsa, T. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Indeks.Aksi: Jakarta. Erlangga:Jakarta.
- [16] Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Ketiga*. UUP STIM YKPN: Yogyakarta.
- [17] Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. CV Andi :Yogyakarta.
- [18] Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. UIN Malang Press:Malang.
- [19] Mulyadi. (2012). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat:Jakarta.
- [20] Mursidin, N. (2017). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Ditinjau dari Perspektif Balanced Scorecard studi Kasus Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Barru*. Skripsi. UIN Alauddin: Makassar.
- [21] Novella, A . (2010). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Studi kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Togurejo Semarang*. Skripsi. Universitas Diponegoro:Semarang.
- [22] Pangesti, D, A. (2012). *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen*. Skripsi. Universitas Diponegoro:Semarang.
- [23] Pohan, A. (2010). *Menata Strategi Memacu Kinerja*. PT Buana Ilmu Populer:Jakarta.
- [24] Prasetyanto, A. (2015). *Penerapan Balanced Scorecard sebagai pengukuran Kinerja Studi Kasus Rumah sakit Umum Daerah Indramayu*. Skripsi. Universitas Kristen Immanuel: Yogyakarta.
- [25] Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategi*. Erlangga: Jakarta.
- [26] Saleh, S, M. (2016). *Hubungan Stategi Bisnis Menggunakan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Terhadap PT Studi Kasus Kawasan Industri Batu*. Tesis. Universitas Negeri Padang:Padang.
- [27] Sarbaguana, B. (2007). *Sistem Informasi Kinerja*