

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA PADA RS IPHI PEDAN KABUPATEN KLATEN

Jidanah Darmiyati, Agus Purwanto¹

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

ABSTRACT

RS IPHI Pedan Klaten is one of the main referral hospital for the community. Fast service and the availability of adequate health is the reason the patient came to the hospital IPHI Pedan Klaten. Based on these phenomena is important for the performance measurement conduct business development strategies are suitable and can be used as a basis for repayment system. One method of performance measurement that takes into account financial and non-financial aspects are known as the Balanced Scorecard are applied in RS IPHI Pedan Klaten district in 2012. The problems described in this study are: 1) How does the performance of RS IPHI Pedan Klaten seen from a financial perspective, 2) How is the performance RS IPHI Pedan Klaten seen from the perspective of the customer, 3) How is the performance RS IPHI Pedan Klaten seen from the perspective of internal processes business, 4) How is the performance RS IPHI Pedan Klaten seen from the perspective of learning and growth.

The design of this study used a descriptive quantitative approach. Data obtained from the results of the questionnaire and results documentation. Research subjects came from employees RS IPHI Pedan Klaten and RS patients IPHI Pedan Klaten. Penguujian research instruments used validity and reliability. Analysis using qualitative methods (for analysis not with numbers) and quantitative methods (for analysis using numbers).

Based on the research that has been conducted, it was concluded that: for the financial perspective, RS IPHI P and Klaten produces performance can generally be said to be good for economic ratios, and efficiency ratios below 100% during the years 2010-2011, ie 42,97%; 41.19%; effectiveness ratio of 87,27% and above 10%. Customer perspective RS IPHI Pedan Klaten indicated satisfaction with the achievements of the percentage of patients achieving 55%, the percentage increased patient retention rate is 54,90%; 60.33%; 59.72%. Learning and growth perspective, RS IPHI Pedan Klaten shows the result of increased employee productivity for three consecutive years ie 2010, 2011, 2012 amounting to Rp. 13.763.472, Rp. 20.059.516, and Rp. 28.909.290. This increase is supported by the high level of employee satisfaction reached 50% and the employee retention rate is below 2% of total employees. RS IPHI Pedan Klaten district must maintain the achievement of the performance with some suggestions and improvements that need to be done.

Keywords: Performance measurement and Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Dalam mencapai suatu standar organisasi memerlukan sistem manajemen yang

¹ *Contributing author*

baik yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berfokus pada finansial saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan saja mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Ukuran-ukuran finansial tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal diluar-sisi finansial, seperti sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, yang keduanya merupakan roda penggerak perusahaan. Mengingat keterbatasan-keterbatasan di atas, muncul suatu bentuk pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu sistem manajemen yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. *Balanced Scorecard* menjelaskan bahwa tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Rumah Sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan merupakan suatu institusi yang kompleks, dinamis, kompetitif, padat modal, padat karya multidisiplin serta dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu berlebih namun rumah sakit selalu konsisten tetap untuk menjalankan misinya sebagai institusi pelayanan sosial. Mengutamakan pelayanan kepada masyarakat banyak dan harus selalu memperhatikan etika pelayanan. Oleh karena itu, untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang dikelompokkan dalam bentuk rencana strategik. Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator lain seperti pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan agar visi yang ditetapkan benar-benar dapat dicapai. Rumah Sakit sebagai fasilitas pelayanan kesehatan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan. Berbagai jenis tenaga kesehatan dengan perangkat keilmuannya berinteraksi satu sama lain.

Adanya alasan-alasan di atas mengakibatkan pola pelayanan kesehatan di RS didorong untuk melakukan perubahan secara sistematis dengan berorientasi tetap memperhatikan pelayanan

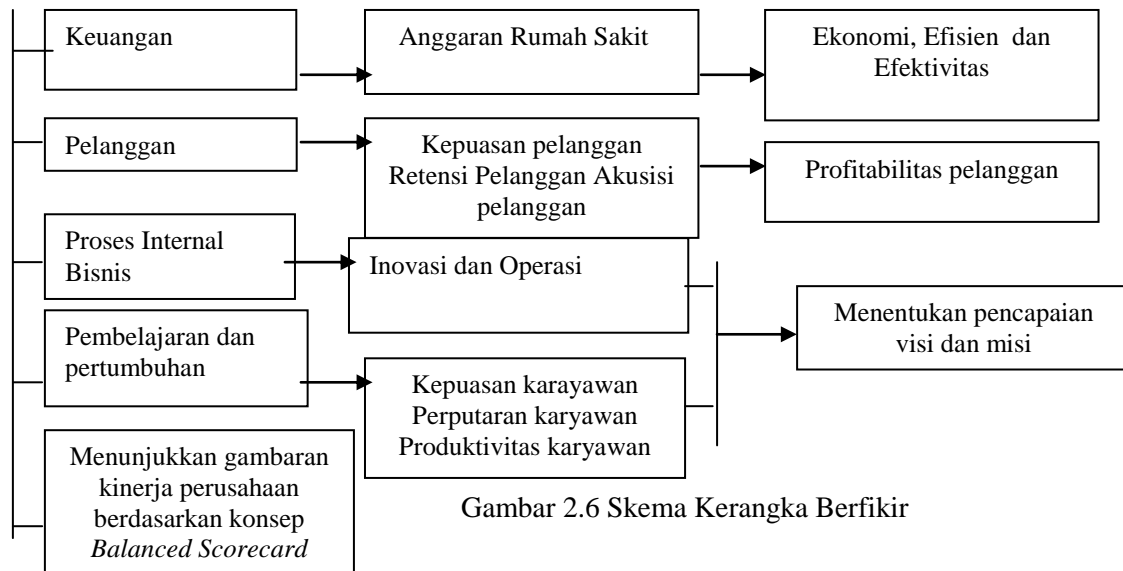
masyarakat dengan menggunakan pendekatan perencanaan strategik dengan visi, misi dan dapat memenuhi kebutuhan pasien dari berbagai tingkatan, selain itu juga sebagai upaya mutu pelayanan guna mendukung terciptanya Indonesia Sehat. *Balanced Scorecard* adalah konsep generalisasi dan tidak dibatasi untuk jenis organisasi tertentu, jadi dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah organisasi jasa dan nirlaba. Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja yang penampilannya tidak berwujud dan cepat hilang serta pertumbuhannya sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja yang ditawarkan dari pihak produsen jasa. Curtwright Ukilam Zelman (2003:6), berpendapat bahwa manajemen dari suatu sistem kesehatan harus mengembangkan *Balanced Scorecard* yang menghubungkan organisasi dengan strategi dan pengukuran kinerja manajemen. Secara de facto Rumah Sakit merupakan organisasi jasa tingkat tinggi, yang mempunyai pesaing yang memberikan pelayanan serupa dan masyarakat bebas memilih RS yang dianggap sebagai yang terbaik. RS sebagai lembaga usaha yang tidak berorientasi penuh pada keuntungan sebagaimana terjadi pada perusahaan bisnis, namun menekankan sistem pelayanan jasa berdasarkan prinsip-prinsip bisnis, dengan tidak melanggar etika kedokteran dan tetap dengan misi melindungi keluarga miskin. Maka dari itu, makna pemakaian *Balanced Scorecard* yang dimodifikasi untuk rumah sakit sebagai lembaga non-profit adalah salah satu cara meningkatkan kinerja rumah sakit dengan menggunakan konsep bisnis yang etis (Trisnantoro, 2005: 112). Baker dan Pink, (2003:21) menyatakan bahwa teori dan konsep-konsep *Balanced Scorecard* adalah relevan untuk Rumah Sakit.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

BSC adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Pemilihan dan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai standar pengukuran kinerja di instansi pemerintah karena adanya pertimbangan bahwa organisasi pemerintah cenderung lebih menekankan pelayanan publik yang berkualitas daripada hasil finansialnya. Oleh sebab itu *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang penting bagi suatu organisasi untuk meneraptakan pemikiran baru pada era kompetitif dan efektivitas organisasi. Empat perspektif pada metode *Balanced Scorecard* mencakup: 1) Perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama dalam BSC dan sebagai driver (*lead indicator*) bagi operasional tiga perspektif lainnya. Perspektif Keuangan mencakupi: rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektivitas. 2) Perspektif Pelanggan mencakupi: Tingkat kepuasan konsumen, Tingkat profitabilitas konsumen, Kemampuan mempertahankan konsumen, Kemampuan meraih konsumen baru. 3) Perspektif Internal Bisnis mencakupi: Tahap Inovasi, Tahap Operasi, Tahap Pelayanan. 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakupi: Tingkat kepuasan karyawan, Tingkat perputaran karyawan (retensi

karyawan), dan produktivitas karyawan. Keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (perspektif internal bisnis) spesifik ke pasar (perspektif pelanggan)

Dari uraian di atas dapat dibuat kerangka berpikir gambar 2.6 sebagai berikut :



Gambar 2.6 Skema Kerangka Berfikir

METODE PENELITIAN

Variabel merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif ataupun secara kualitatif (Azwar, 2005b:59). Variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena. Karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, maka tidak terdapat variabel terikat dan variabel bebas. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan dideskripsikan sebagai hasil penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah variabel penerapan *Balance Scorecard* dan kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Adapun penjelasan adalah sebagai berikut:

Kinerja perspektif keuangan yaitu kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik, berdasar konsep desentralisasi dan otonomi daerah dilihat dari perspektif organisasi dan manajemen lebih menekankan pada aspek ekonomis, efisiensi dan efektivitas. Maka dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan instrumen pengukur value for money atau 3E (Mardiasmo, 2002: 133), yaitu:

a. Rasio Ekonomi

Rasio ini menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan pengeluaran institusi dengan anggaran yang telah ditetapkan manajemen

b. Rasio Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

c. Rasio efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas tidak menyatakan tentang seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya bisa jadi melebihi apa yang telah dianggarkan. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini efektivitas diukur dengan membandingkan antar realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen.

Uraian tersebut di atas menjelaskan bahwa indikator dalam *value for money* saling terkait satu sama lain. Ekonomi membahas mengenai masukan (*input*), Efisiensi membahas masukan (*input*) dan keluaran (*output*), dan efektivitas membahas mengenai keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*).

Kinerja ini untuk mengetahui keinginan konsumen untuk mencapai tingkat kepuasan. Perhitungan kinerja dalam perspektif pelanggan menggunakan :

a. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Customer satisfaction mengukur seberapa jauh kepuasan pasien atas pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit. Pengukurannya diperoleh dari hasil survei tingkat kepuasan pasien terhadap RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Kuesioner untuk pasien berisi 20 pertanyaan yang mencakup lima dimensi kepuasan pasien atas pelayanan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yaitu dimensi berwujud (*tangibel*) atau bukti fisik, dimensi keandalan (*reliability*), dimensi ketanggapan (*responsiveness*), dimensi keterjaminan/ kepastian (*assurance*), dimensi empati (*empathy*).

b. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Customer profitability mengukur seberapa besar pendapatan yang berhasil diperoleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dari penawaran jasanya. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan jasa dengan total pendapatan.

c. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Customer retention mengukur seberapa jauh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dapat mempertahankan hubungan dengan pasien. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah pasien lama dengan jumlah total pasien.

d. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Customer acquisition mengukur seberapa jauh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mampu menarik pasien baru. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah pasien baru dengan jumlah total pasien.

Kinerja yang digunakan sebagai pedoman perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan. Perspektif proses internal bisnis menjadi penentu kepuasan pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut. Proses-proses tersebut adalah:

a. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Pengukurannya dengan mengukur prosentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total pendapatan jasa.

b. Operasi

Tahap operasi adalah tahap dimana perusahaan secara nyata berupaya memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Terdapat indikator dalam tahap operasi, yaitu:

1) Tingkat kunjungan rawat jalan

Tingkat kunjungan rawat jalan menunjukkan jumlah kunjungan pasien untuk berobat selama hari buka klinik rumah sakit.

2) Tingkat kunjungan rawat inap

Tingkat kunjungan rawat inap menunjukkan pengukuran dengan menggunakan indikator-indikator rumah sakit yaitu :

a. *Average Length of Stay (ALOS)*

Average Length of Stay (ALOS) menunjukkan rata-rata lama seorang pasien dirawat, dengan membandingkan jumlah hari perawatan dengan jumlah pasien yang keluar baik hidup ataupun mati.

b. *Bed Occupancy Rate (BOR)*

Bed Occupancy Rate (BOR) menunjukkan rata-rata prosentase dari tempat tidur yang tersedia, yang dihuni selama periode waktu tertentu.

c. *Turn Over Internal (TOI)*

Turn Over Internal (TOI) menunjukkan rata-rata waktu luang tempat tidur.

d. *Bed Turnover Ratio (BTO)*

Bed Turnover Ratio (BTO) menunjukkan tingkat pengukuran BTO, yang diukur dengan perbandingan antara jumlah pasien yang keluar dengan tempat tidur yang siap pakai.

e. Gross Death Rate (GDR)

Gross Death Rate (GDR) menunjukkan tingkat penurunan jumlah pasien yang meninggal dunia di rumah sakit tersebut, yang diukur dengan membandingkan antara pasien meninggal dunia dengan jumlah untuk tiap pasien keluar.

f. Net Death Rate (NDR)

Net Death Rate (NDR) menunjukkan tingkat penurunan jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat di rumah sakit tersebut, yang diukur dengan membandingkan antara jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat selama lebih dari 48 jam dengan tiap-tiap 1000 pasien yang keluar dari rumah sakit.

Tujuan dimasukkannya kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Salah satu yang harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai dalam pengukuran strategi perusahaan, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Keterkaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam penerapan *Balanced Scorecard* :

a. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan terhadap konsumen dan kecepatan bereaksi, dalam hal ini dilakukan pengukuran seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan. Kepuasan karyawan menjadi hal yang sangat penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukurannya diperoleh dari hasil survei tingkat kepuasan karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dengan pengajuan kuesioner.

Kuesioner untuk karyawan berisi 15 pertanyaan yang mencakup lima dimensi kepuasan kerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yaitu dimensi pengakuan atas hasil kerja yang baik, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, akses informasi, dukungan atasan dan dukungan untuk bekerja kreatif.

b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia, akan sia-sia apabila tidak mampu mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan. Kaitannya dengan hal ini dilakukan pengukuran seberapa besar perputaran karyawan pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan pada tahun berjalan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Kaitannya dengan hal ini dilakukan

pengukuran dengan membandingkan antara pendapatan pelayanan kesehatan dengan jumlah total karyawan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hubungan antara empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mencakupi persepektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis, perspektif pelanggan serta perspektif keuangan merupakan hubungan sebab akibat yang saling mempengaruhi.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk produktivitas karyawan meningkat ditunjukkan oleh penambahan jumlah karyawan dan peningkatan pendapatan yang dicapai oleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Tahun 2010 jumlah karyawan 193 dengan tingkat produktivitas sebesar Rp. 13.763.472, tahun 2011 karyawan berjumlah 197 dengan tingkat produktivitas Rp. 20.059.516, dan tahun 2012 karyawan berjumlah 199 dengan tingkat produktivitas sebesar Rp. 28.909.290. Terjadi kenaikan jumlah karyawan dengan kenaikan jumlah pendapatan Rumah Sakit, artinya penambahan jumlah karyawan berpengaruh positif terhadap pendapatan finansial Rumah Sakit. Tingkat retensi karyawan di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten tahun 2010 mencapai 2,07%; tahun 2011 turun menjadi 1,52% dan tahun 2012 kembali turun menjadi 1,00%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2010 dan 2011 banyak karyawan yang keluar dikarenakan melanjutkan studi dan diterima PNS, tetapi hal itu diimbangi dengan penambahan jumlah karyawan yang masuk. Dapat dinyatakan bahwa RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten cukup berhasil dalam mempertahankan hubungan baik dengan karyawannya. Tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut rumah sakit berada dalam kategori tidak puas pada angka 50%. Kondisi tersebut menunjukkan pihak RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan agar nilai kepuasan pegawai dapat ditingkatkan. Dikarenakan kepuasan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai.

Kinerja keseluruhan dari ketiga perspektif tersebut (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pelanggan) akan tercermin dalam besarnya pendapatan yang diperoleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten untuk memenuhi target yang telah ditetapkan pihak manajemen. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2000;2) mengenai karakteristik *Balanced Scorecard* bahwa empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saling berhubungan).

RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai instrumen pengukuran kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Pemanfaatan metode *Balanced Scorecard* oleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten didasari oleh keinginan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan di masa datang. RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten sebagai organisasi pelayanan kesehatan merupakan suatu institusi yang kompleks, dinamis, kompetitif, padat modal, padat karya multidisiplin serta

dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu berlebih namun rumah sakit selalu konsisten tetap untuk menjalankan misinya sebagai institusi pelayanan sosial.

Mengutamakan pelayanan kepada masyarakat banyak dan harus selalu memperhatikan etika pelayanan. Popularitas dari metode *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (*The Balanced Scorecard*, 1996, Harvard Business School Press), telah mendorong RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten untuk tidak hanya memperhatikan analisis-analisis finansial, tetapi juga mengembangkan pengukuran aspek yang lain yaitu, pasien/pelanggan, finansial, operasi internal bisnis dan area klinik. Hal tersebut sesuai dengan Gaspersz (2007:2) mengenai cakupan pengukuran kinerja pelayanan kesehatan menggunakan *Balanced Scorecard*. Diharapkan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai instrument kinerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dapat memberikan pelayanan lebih baik bagi masyarakat sebagai pelanggan serta meningkatkan keberhasilan kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten secara efektif, efisien dan ekonomis di masa datang.

Perspektif Proses Internal Bisnis

Hasil kinerja perspektif internal bisnis untuk inovasi menunjukkan peluncuran produk jasa baru berupa jasa spesialis saraf yang direspon cukup bagus oleh pasien. Pada tahun 2011 menghasilkan finansial sebesar Rp.910.400 atau 0,02% kemudian pada tahun 2012 meningkat menjadi Rp. 7.024.524 atau 0,12%. Tingkat kunjungan rawat jalan selama tiga tahun terhitung tahun 2010-2012 mengalami peningkatan di atas target cakupan minimal sebesar 7%. Tingkat kunjungan rawat inap di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dapat dilihat pada tingkat ALOS tahun 2010-2012 sebesar 3,40; 3,81 dan 3,35 di bawah angka ideal yaitu 4 hari. Untuk tingkat BOR tahun 2010 sebesar 55,15% dinyatakan baik, tahun 2011 meningkat 73,86% tahun 2012 menjadi 61,2% dan di bawah angka ideal BOR yaitu 63%. Angka TOI ideal 2 hari. Pada tahun 2010 TOI sebesar 2,71 kemudian tahun 2011 menjadi 1,3 dan pada tahun 2012 menjadi 2. Dapat dinyatakan angka TOI RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten bagus karena berdekatan dengan nilai ideal. Nilai BTO ideal sebanyak 74 kali, data di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan tahun 2010 BTO sebesar 61,9. tahun 2011 sebesar 73,22 kali dan tahun 2012 sebesar 74 kali. Dapat dinyatakan jumlah pasien yang ditangani meningkat dan termasuk mendekati angka ideal BTO. Angka GDR ideal adalah <2,99%. GDR di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan pergerakan fluktuatif dilihat pada tahun 2010 menunjukkan angka 3,62%, tahun 2011 menjadi 3,31 dan tahun 2012 meningkat menjadi 4%. Kenaikan angka GDR menunjukkan pihak RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten kurang optimal dalam memberikan pelayanan pasien sehingga jumlah pasien meninggal bertambah. Angka ideal NDR >2,49%. NDR di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten tahun 2010 sebesar 1,7%; tahun 2011 sebesar 2,06%; dan tahun 2012 turun sebesar 2%. Dapat dinyatakan angka NDR RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten selama tiga tahun menunjukkan peningkatan meskipun masih di bawah nilai ideal. Seyogyanya pihak rumah sakit mengupayakan kinerja yang optimal agar angka NDR tetap bertahan dibawah angka ideal.

Perspektif Pelanggan

Hasil kinerja perspektif pelanggan di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan untuk tingkat akuisisi pasien kurun waktu 2010-2012 mengalami peningkatan signifikan dengan indikator capaian angka pasien baru meningkat dari 40,28% naik menjadi 45,09% meningkat lagi sebesar 47,21 % yang artinya kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten juga meningkat. Tingkat retensi pasien RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dalam kurun waktu tiga tahun dari 2010-2012 diketahui sebesar 54,90% naik menjadi 60,33% kemudian turun menjadi 59,72%. Nilai rata-rata untuk kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mencapai 55% dengan kategori cukup puas. Seyogyanya pihak manajemen lebih meningkatkan pelayanan agar kategori kepuasan pasien lebih meningkat di masa datang. Tingkat profitabilitas pasien dalam kurun waktu tahun 2010-2012 mengalami kenaikan ditunjukkan oleh nilai persentase 99,33% menjadi 99,53% kembali naik menjadi 99,62% dengan capaian angka tahun 2010 - 2011 sebesar 0,20% dan pada tahun 2011-2012 mencapai 0,09%. Dapat dinyatakan pengukuran perspektif pelanggan positif meningkat didukung oleh peningkatan capaian akuisisi pasien, retensi pasien, kepuasan pasien dan profitabilitas pasien. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2000:59-60) bahwa perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan serta terdapat kelompok perusahaan inti konsumen yang mencakupi akuisisi konsumen, retensi konsumen, kepuasan konsumen dan profitabilitas konsumen.

Perspektif Keuangan

Hasil perspektif keuangan menunjukkan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten memenuhi target yang telah ditetapkan pihak manajemen. Hal tersebut dapat diketahui dari rasio ekonomis RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan persentase penggunaan anggaran yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Artinya RS IPHI Pedan Klaten mampu mengurangi pengeluaran dan menghemat anggaran belanja. Tahun 2010 rasio ekonomis mencapai 70,5%, tahun 2011 mencapai 68,4% dan tahun 2012 mencapai 65,2%. Rasio efisiensi RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 cenderung turun sebesar hampir 2% dari 42,97% menjadi 41,19% dan tahun 2012 sebesar 87,27%. Nilai rasio efisiensi fluktuatif positif karena pada tahun 2012 pihak RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mengeluarkan biaya untuk pembelian peralatan kesehatan dan program kemitraan peningkatan pelayanan masyarakat. Kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten efisien disebabkan rasio yang dicapai adalah dibawah nilai 1 atau tidak lebih dari 100%. Semakin kecil nilai rasio efisiensi, maka semakin bagus kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2006:61) bahwa penurunan tingkat rasio efisiensi di bawah nilai 1 atau <100%.

RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten adalah rumah sakit milik yayasan haji di Pedan Kabupaten Klaten yang didanai secara mandiri maka dituntut untuk mampu menekan biaya operasionalnya sehingga mampu mencapai target pendapatan yang ditetapkan manajemen yayasan. Hal tersebut telah dapat dicapai oleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yang dapat dilihat pada rasio efektifitas dalam kurun

waktu tahun 2010-2012 mencapai peningkatan. Pada tahun 2010 besarnya rasio efektivitas RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten adalah 5,50%, kemudian mengalami peningkatan pada tahun 2011 sebesar 19,1%. Pada tahun 2012 rasio efektivitas mengalami peningkatan menjadi 4,3%. Rasio efektivitas mengalami peningkatan, artinya bahwa kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dalam tiga tahun terakhir dikatakan baik dan mampu mencapai tingkat pendapatan yang lebih dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan manajemen RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Kemampuan Rumah Sakit dalam melaksanakan tugas dikatakan efektif jika rasio yang dicapai minimal mencapai nilai 1 (satu) atau minimal 100%. Semakin tinggi nilai rasio efektivitas yang dicapai menggambarkan kemampuan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yang semakin baik. Kondisi tersebut sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2006:61) bahwa peningkatan nilai rasio efektifitas di atas nilai 1 atau 100%.

Keterkaitan Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Hubungan antara empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan hubungan sebab akibat, dimana hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan angka rata-rata kepuasan karyawan sebesar 50% kategori tidak puas, rata-rata retensi karyawan sebesar 1,62%, dan rata-rata produktivitas karyawan sebesar Rp. 21.090.473 %. Kondisi karyawan tersebut akan mendukung kapabilitas strategi yang tepat dan efisiensi melalui perspektif proses internal bisnis dalam memberikan layanan terhadap pasien, seperti menciptakan produk jasa baru yang ditawarkan yaitu spesialis saraf sebesar 0,08 %, yang kemudian hal ini akan mempengaruhi besarnya tingkat kunjungan pasien RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Dimana rata-rata tingkat kunjungan rawat jalan 82,31% dan tingkat kunjungan rawat jalan meliputi ALOS sebesar 3,46 hari, BOR sebesar 58,48%, TOI sebesar 2,53 hari, BTO sebesar 64,8 kali, GDR sebesar 3,66% dan NDR sebesar 1,82%. Selanjutnya proses internal bisnis yang efektif akan mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasien melalui perspektif pelanggan, yaitu rata-rata tingkat akuisisi pasien sebesar 43,06%, rata-rata retensi pasien sebesar 56,93%, rata-rata kepuasan pasien sebesar 55% dan rata-rata tingkat profitabilitas pasien sebesar 99,40%. Kinerja keseluruhan dari ketiga perspektif tersebut (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pelanggan) akan tercermin dalam besarnya pendapatan yang diperoleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten untuk memenuhi target yang telah ditetapkan pihak manajemen. Hal tersebut dapat dilihat pada rasio efektivitas sebesar 10,78%. Karena RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten adalah Rumah Sakit milik yayasan haji di Pedan Kabupaten Klaten yang didanai secara mandiri maka dituntut untuk mampu menekan biaya operasionalnya supaya mampu mencapai target pendapatan yang ditetapkan manajemen. Hal tersebut dapat diketahui dari rasio efisiensi RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten sebesar 77,46% Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2000:2) mengenai karakteristik *Balanced Scorecard* bahwa empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saling berhubungan. RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menerapkan *balanced scorecard* sebagai instrumen pengukuran kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Pemanfaatan metode *balanced scorecard* oleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten didasari oleh keinginan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan di masa datang. RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten sebagai organisasi pelayanan kesehatan merupakan suatu institusi yang kompleks, dinamis, kompetitif, padat modal, padat karya multidisiplin serta dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu berubah namun rumah sakit selalu konsisten tetap untuk menjalankan misinya sebagai institusi pelayanan sosial. Mengutamakan pelayanan kepada masyarakat banyak dan harus selalu memperhatikan etika pelayanan.

Popularitas dari metode *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (*The Balanced Scorecard*, 1996, Harvard Business School Press), telah mendorong RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten untuk tidak hanya memperhatikan analisis-analisis finansial, tetapi juga mengembangkan pengukuran aspek yang lain yaitu, pasien/pelanggan, finansial, operasi internal bisnis dan area klinik. Hal tersebut sesuai dengan Gaspersz (2007:2) mengenai cakupan pengukuran kinerja pelayanan kesehatan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Diharapkan penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai instrument kinerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dapat memberikan pelayanan lebih baik bagi masyarakat sebagai pelanggan serta meningkatkan keberhasilan kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten secara efektif, efisien dan ekonomis di masa datang.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, maka hasil penelitian disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen pengukuran value for money yang meliputi rasio ekonomi, rasio efisiensi dan efektivitas. Secara umum pada perspektif keuangan adalah baik. Hal ini ditunjukkan oleh rasio ekonomi RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mampu menghemat anggaran dan mengurangi pemborosan pada anggaran belanja yang terealisasi ditunjukkan pada target capaian persentase < 100%. Rasio efisiensi RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten cenderung menunjukkan angka sesuai target yaitu <1 atau tidak lebih dari 100%. Sedangkan rasio efektivitas mengalami peningkatan dengan nilai >1 atau lebih 100% dengan selisih lebih dari 10 % yang berarti bahwa RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten selama tiga tahun mampu mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen.
2. Kinerja perspektif pelanggan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan hasil yang baik. Hal ini terlihat pada tingkat kepuasan pelanggan yang menunjukkan bahwa sebagian besar pasien merasa cukup puas. Hal ini juga terlihat pada tingkat retensi karyawan yang meningkat. Meskipun demikian, RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus semakin memperbaiki kualitas lingkungan dan pelayanan rumah sakit, karena tingkat akuisisi pasien selama tiga tahun terakhir mengalami kondisi naik dan turun, yang berarti kemampuan memperoleh pelanggan baru belum stabil.
3. Perspektif proses internal bisnis RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan hasil yang cukup

baik. Meskipun inovasi yang dilakukan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten hanya mengeluarkan satu jenis produk baru, namun pencapaian pada proses operasi sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan. Pihak RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan adanya usaha untuk memperbaiki proses internal bisnis agar semakin baik, terlihat pada pencapaian angka yang memenuhi angka ideal pada tiap indikatornya, meskipun ada beberapa indikator yang masih belum mencapai angka ideal yaitu pada nilai GDR. Meskipun perbaikan tersebut belum sepenuhnya terlaksana, akan tetapi tingkat perbaikannya terlihat walaupun masih dalam skala kecil.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan hasil yang sudah baik. Hal ini dapat dilihat pada tingkat produktivitas karyawan yang selama tiga tahun selalu mengalami peningkatan. Pada survei kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang belum maksimal karena sebanyak 50% masuk kategori tidak puas, untuk tingkat retensi pada tiap tahunnya relatif kecil.

Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini membuktikan dan mendorong penggunaan pengukuran kinerja organisasi dengan *balance scorecard* terhadap setiap organisasi untuk memberikan gambaran kinerja suatu organisasi lebih lengkap dan komprehensif. Selain itu bagi organisasi yang belum pernah melakukan pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian. Hal ini disebabkan terdapat pengukuran indikator yang ada dalam suatu organisasi perusahaan namun tidak dapat langsung dipakai dalam pengukuran *balance scorecard*, begitu juga sebaliknya. Hasil penelitian aplikasi *balance scorecard* di RS IPHI Pedan Klaten membuktikan bahwa pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* dapat diimplementasikan pada berbagai level organisasi dengan berfokus pada indikator kunci untuk setiap dari empat perspektif.

Implikasi Manajerial

Implikasi hasil penelitian bagi perusahaan dalam hal ini RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten, bahwa dengan pengukuran kinerja memakai alat ukur *balance scorecard* dapat diketahui indikator yang kurang optimal kerjanya. Kondisi terlihat pada indikator empati dalam perspektif konsumen dan indikator keterlibatan dalam perspektif kepuasan karyawan. Dari hasil penelitian ini, peneliti mengusulkan sejumlah implikasi kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen dan kepuasan kerja karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan pasien RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus memperhatikan perasaan dan ketenangan pasien dengan memberlakukan jam besuk yang ketat dan ada pembatasan yang jelas bagi pengunjung yang menengok pasien, misalnya larangan mengunjungi pasien pada jam istirahat pasien. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan pihak pimpinan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan dengan mengajak musyawarah bersama-sama.

Implikasi Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari hasil pengukuran skor terlihat kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai target yang diharapkan. Hal ini antara lain karena kinerja masing-masing indikator yang meningkat cukup signifikan ditunjukkan oleh capaian persentase retensi karyawan di bawah 2% dari keseluruhan total jumlah karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Nominal produktivitas mengalami peningkatan dalam kurun waktu tiga tahun berturut-turut. Prestasi kerja tersebut perlu diapresiasi dan dimotivasi oleh pihak pimpinan. Karyawan dengan produktivitas tinggi harus diberi kesempatan untuk promosi pada jabatan atau posisi baru yang memungkinkan terciptanya ide kreatif penciptaan jenis pelayanan kepada pasien. Selain perlu adanya pelatihan-pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan dalam melayani konsumen yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas pelayanan yang selanjutnya berimbas pada proses pertumbuhan yang baik bagi kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Pelatihan dapat berupa komputerisasi dalam pendaftaran dan penyusunan arsip-arsip pasien.

Implikasi Perspektif Internal Bisnis

Capaian persentase GDR (*Gross Death Rate*) RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten tahun 2010-2012 menunjukkan di bawah angka ideal 2,99%. Kondisi tersebut mengindikasikan pihak rumah sakit terhadap pelayanan pasien yang kurang optimal sehingga jumlah pasien meninggal dunia masih di bawah angka ideal bahkan semakin bertambah. Pelayanan secara cepat dan tepat terhadap pasien perlu diperhatikan oleh pihak RS. Pemberlakuan tarif atau biaya oleh RS perlu ditinjau ulang agar sesuai dengan kualitas layanan yang diberikan. Pihak RS meminta karyawan peka terhadap perasaan dan kebutuhan pasien.

Implikasi Kepuasan Karyawan

- a. Manajemen RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus melibatkan pihak karyawan dalam penetapan keputusan. Sehingga hasil keputusan dijalankan oleh semua pihak secara bertanggungjawab. Karena karyawan merupakan mitra kerja dalam rangka mencapai tujuan Rumah Sakit.
- b. Manajemen RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten perlu memperhatikan memberikan insentif yang memadai kepada karyawan telah memberikan karya atau prestasi yang meningkatkan kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.
- c. Manajemen RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus memberikan program pelatihan kepada karyawan untuk semakin meningkatkan kualitas karyawan serta ditindak lanjuti evaluasi atas pelatihan yang telah diberikan.
- d. Bagi karyawan rumah sakit perlu memahami ukuran-ukuran kinerja yang ada, agar tidak salah arah dalam melaksanakan aktivitas untuk mencapai tujuan rumah sakit.

Implikasi Perspektif Keuangan

Dari hasil pengukuran skor terlihat kinerja keuangan terlihat fluktuatif atau tidak stabil. Oleh karena itu perlu suatu langkah-langkah untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan cukup bagus. Langkah tersebut antara lain dengan mempertahankan pencapaian di atas target yang telah ditetapkan mencakupi rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektifitas. Perlu dilakukan

pengukuran kinerja RS secara berkala dengan menggunakan indikator yang komprehensif dan terintegrasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengandung keterbatasan dimana obyek penelitian hanya pada karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dan pasien di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten sendiri. Penelitian dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* akan lebih baik jika mengambil obyek penelitian lebih dari satu sebagai obyek pembanding. Perbedaan tarif pelayanan RS yang satu dengan yang lain belum dimasukkan sehingga masih dapat mengurangi keakuratan hasil pengukuran kinerja. Sedangkan mengenai data primer untuk kuesioner pasien dan karyawan berdasarkan tahun 2012.

REFERENSI

- Ciptani, Monica Kussetya, 2000. Jurnal. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar*.
- Fauzi, 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya : Indah.
- Gaspersz, Vincent. 2007. *Article. Implementation of Balanced Scorecard In Hospitals*.
- Handoko, T. Hani, 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Jogiyanto, 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: PBF.
- Kaplan, Robert S dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard (Menerapkan Strategi menjadi Aksi)*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarjono, Harjadi. 2006. *Journal The Winners. Vo. 7. Analisis Evaluasi Kinerja Direktorat Jenderal Bina Produksi Holtikultura dengan Pendekatan Balanced Scorecard*.
- Simmons, Joann and Karim Kurji. 2007. *Juornal A Balanced Scorecard for York Region Public Health*.
- Sudibyo, Bambang. 1997. Jurnal Ekonomi. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Bentuk Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN*.
- Sudjana. 1989. *Metoda Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sutiyorini, Sari. 2002. Jurnal. *Analisis dan Evaluasi Kinerja Pelayanan Bidang Pengembangan Sistem Informasi Pertanian Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard*.
- Trisnantoro, Laksono. 2005. *Aspek Strategi Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Andi
- Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvindo.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi (Ilmu Administrasi Negara Pembangunan dan Niaga)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sony, dkk. 2006. *Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

