

Penerapan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Indonesia

Avenia Dionisia Menna¹, Nauri Anggita Temesvari^{2*}

^{1,2}Universitas Esa Unggul

E-mail: ¹avasunjaya@gmail.com

Abstract

The Balanced Scorecard is a concept used by organizations to assess performance, including in hospital. The perspectives on the balanced scorecard are finance, customers, internal business processes, and growth and learning. They can be explained through indicators. The purpose of this study was to analyze the indicators used in the implementation of the balanced scorecard in Indonesian hospitals. The research method uses a systematic review. Inclusion criteria were used for the 2015-2020 publication year, full text articles, primary data collection, research locations in Indonesia, while the exclusion criteria were articles that did not explain perspective indicators used. There were 20 articles that matched the research criteria. All studies have applied the balanced scorecard through the perspectives of finance, customers, internal business processes, and growth and learning. However, there are different indicators used by hospitals. The indicators of financial perspective that are mostly used are economic ratios, effectiveness, and efficiency. The indicators of customer perspective that are mostly used are customer satisfaction, customer retention and acquisition. The indicators of internal business perspective that are mostly used are operations and innovation processes. From the growth and learning perspective, the indicators that are mostly used are performance and productivity.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance, Indicators, Hospitals*

Abstrak

Balanced Scorecard merupakan konsep yang banyak digunakan oleh organisasi untuk menilai kinerja finansial maupun non finansial, termasuk pada organisasi rumah sakit. Perspektif pada *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dari masing-masing perspektif dapat dijelaskan melalui indikator. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis indikator yang digunakan dalam penerapan *balanced scorecard* di rumah sakit Indonesia. Metode penelitian menggunakan *systematic review*. Dalam menelaah artikel digunakan kriteria inklusi tahun publikasi 2015-2020, artikel dalam bentuk *fulltext*, metode pengumpulan data primer, lokasi penelitian di rumah sakit Indonesia, dan fokus pada indikator dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*, sedangkan untuk kriteria eksklusi adalah artikel tidak menjelaskan indikator perspektif yang digunakan. Didapatkan 20 artikel yang sesuai kriteria penelitian. Seluruh penelitian telah menerapkan *balanced scorecard* melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Namun, terdapat indikator yang berbeda digunakan oleh rumah sakit. Pada perspektif keuangan indikator yang mayoritas digunakan adalah rasio ekonomi, efektivitas, dan efisiensi. Pada perspektif pelanggan indikator yang mayoritas digunakan adalah kepuasan pelanggan, retensi dan akuisisi pelanggan. Pada perspektif bisnis internal indikator yang mayoritas digunakan adalah proses operasi dan inovasi. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang mayoritas digunakan adalah kinerja dan produktivitas.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Kinerja, Indikator, Rumah Sakit*

PENDAHULUAN

Balanced scorecard merupakan kerangka kerja yang digunakan oleh manajemen di perusahaan untuk mengukur kinerja baik finansial maupun non finansial. Terdapat 4 perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses

bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran (Suryani & Retnani, 2016).

Balanced scorecard pada awalnya hanya diperuntukkan bagi organisasi swasta, kemudian belakangan ini berkembang ke organisasi publik/pemerintah. Rumah sakit sebagai salah satu

organisasi pelayanan kesehatan yang status pengelolaannya terdapat di sektor swasta maupun pemerintah juga menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pelayanannya (Bharata, Risma; Setyorini, 2019).

Perspektif keuangan menjelaskan kondisi keuangan suatu organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi dapat menjalankan tujuannya serta mengambil keputusan untuk masa yang akan datang. Beberapa indikator yang digunakan yaitu rasio ekonomi, efektivitas, dan efisiensi (Tunggal, 2000). Pada perspektif pelanggan menjelaskan kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan lama dan mendapatkan pelanggan baru. Adapun indikator yang dapat digunakan adalah pangsa pasar, *customer retention*, dan kepuasan pelanggan (Kaplan, Robert S; Norton, 1996). Pada perspektif kinerja bisnis terdapat 3 (tiga) proses sebagai prinsip dasar perspektif ini, yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual (evaluasi kepuasan pelanggan) (Secakusuma, 1997). Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terkait dengan hasil kompetensi dan pengembangan yang telah dilakukan oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Mahsun, 2006).

Dari keempat perspektif yang telah dijelaskan terdapat ukuran atau indikator yang digunakan lebih lanjut untuk menganalisis masing-masing perspektif. Sehingga dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis indikator yang digunakan dalam penerapan *balanced scorecard* di rumah sakit Indonesia.

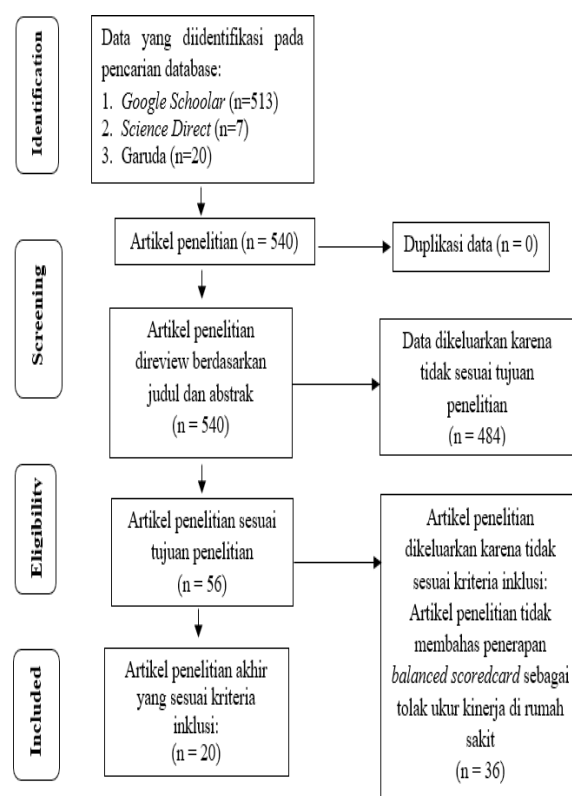
METODE

Metode penelitian ini menggunakan *systematic review* atau pencarian literatur untuk menjawab tujuan penelitian yaitu menganalisis menganalisis indikator yang digunakan dalam penerapan *balanced scorecard* di rumah sakit Indonesia. Adapun sumber data pencarian melalui Google Scholar, Science Direct, dan Garuda.

Batasan penelitian ini menggunakan metode *PICO* (*Population/Problem, Intervention, Comparison, Outcomes*). Dimana P (*Population*) adalah rumah sakit, I (*Intervention*) adalah penerapan *balanced scorecard*, C (*Comparison*) tidak ada, dan O (*Outcomes*) gambaran indikator dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

Dalam pencarian artikel menggunakan kata kunci "*Balanced Scorecard AND Performance Measurement, OR Balanced Scorecard AND Kinerja Rumah Sakit*". Selanjutnya peneliti membuat kriteria inklusi yaitu 1) Tahun publikasi 2015-2020, 2) Artikel dalam bentuk *fulltext*, 3) metode penelitian menggunakan data primer, 4) lokasi penelitian di rumah sakit Indonesia, dan 5) fokus pada indikator dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*; sedangkan untuk kriteria eksklusi adalah pada artikel tidak dijelaskan secara jelas indikator perspektif yang digunakan.

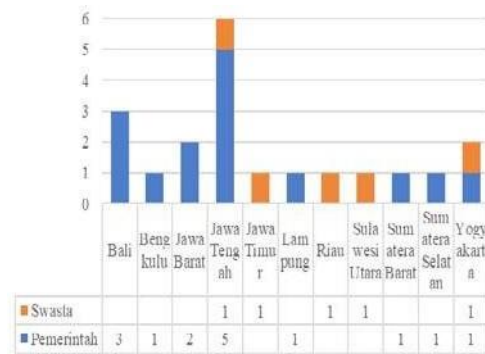
PRISMA Flow Diagram (Gambar 1.) dalam penelitian digunakan sebagai strategi dalam pencarian artikel yang sesuai dengan kriteria inklusi maupun eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada langkah identifikasi, sesuai dengan kata kunci yang digunakan didapatkan 540 artikel (Google Scholar = 513; Science Direct = 7; Garuda =20). Selanjutnya pada tahap *screening* dan *eligibility* artikel yang tidak sesuai dengan tujuan dan kriteria penelitian dikeluarkan sehingga didapatkan pada tahap akhir sebanyak 20 artikel untuk ditelaah lebih lanjut.



Gambar 1. *PRISMA Flow Diagram*

HASIL

Dari 20 artikel penelitian didapatkan sebaran karakteristik rumah sakit seperti pada Gambar 2. Lokasi penelitian paling banyak terdapat di Provinsi Jawa Tengah (6 rumah sakit). Untuk jenis rumah sakit, didominasi oleh rumah sakit pemerintah (15 rumah sakit).



Gambar 2. Sebaran Lokasi dan Jenis Kepemilikan Rumah Sakit dari Hasil Telaah Artikel

Tabel 1. Hasil Telaah Artikel Ilmiah Penerapan *Balanced Scorecard* Rumah Sakit di Indonesia

No	Perspektif	Indikator	Peneliti
1	Keuangan	Rasio Ekonomi, Rasio Efektivitas, dan Rasio Efisiensi	(S. Lestari, 2016); (Amelia, 2019); (Wiyati, 2016); (Fatimah et al., 2016); (Tri Wahyuni & Sri Artini, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Utami & Hastuti, 2018); (Muliati, 2017); (Widyasari & Adi, 2019); (Sibarani & Halima Zahara, 2015); (Soraya & Gamayanto, 2016); (Imro'ah et al., 2018); (Waskito & Agustina, 2014); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018); (Putri, Indana Aziza; Arso, 2017)
		Pertumbuhan Pendapatan	(Putri, Indana Aziza; Arso, 2017); (Annisawati, 2016); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018); (Rompas et al., 2019)
2	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	(Solikhah, 2018); (S. Lestari, 2016); (Amelia, 2019); (Wiyati, 2016); (Tri Wahyuni, Ni Nyoman; Sri artini, 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (Tri Wahyuni & Sri Artini, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Utami & Hastuti, 2018); (Muliati, 2017); (Widyasari & Adi, 2019); (Putri, Indana Aziza; Arso, 2017); (Sibarani & Halima Zahara, 2015); (Soraya & Gamayanto, 2016); (Imro'ah et al., 2018); (Annisawati, 2016); (Waskito & Agustina, 2014); Lesduwiyana & Widyawati, 2018)
		Akuisisi dan Retensi Pelanggan	(S. Lestari, 2016); (Amelia, 2019); (Fatimah et al., 2016); (Tri Wahyuni, Ni Nyoman; Sri artini, 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Utami & Hastuti, 2018); (Muliati, 2017); (Widyasari & Adi, 2019); (Putri, Indana Aziza; Arso, 2017); (Imro'ah et al., 2018); (Waskito & Agustina, 2014)
		Pangsa Pasar	(Amelia, 2019); (Muliati, 2017)
		Kinerja Keuangan	(Rompas et al., 2019)
3	Proses Bisnis Internal	Inovasi	(Wiyati, 2016); (S. Lestari, 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (Utami & Hastuti, 2018); (Muliati, 2017); (Imro'ah et al., 2018); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018); (Rompas et al., 2019); (Annisawati, 2016);
		BOR, AvLOS, TOI, GDR, NDR, BTO	(Solikhah, 2018); (S. Lestari, 2016); (Wiyati, 2016); (Yulianti, Putu; Sutarsa, I Nyoman; Wijaya, 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (Tri Wahyuni & Sri Artini, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Utami & Hastuti, 2018); (Muliati, 2017); (Widyasari & Adi, 2019); (Putri, Indana Aziza; Arso, 2017); (Sibarani & Halima Zahara, 2015); (Soraya & Gamayanto, 2016); (Imro'ah et al., 2018); (Annisawati, 2016); (Waskito & Agustina, 2014); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018); (Rompas et al., 2019)

No	Perspektif	Indikator	Peneliti
		<i>Respond Time</i> Pelayanan	(S. Lestari, 2016); (Yulianti, Putu; Sutarsa, I Nyoman; Wijaya, 2016); (Utami & Hastuti, 2018)
		Peningkatan jumlah sarana pelayanan	(Amelia, 2019); (Rompas et al., 2019)
		Kelengkapan dan pengembalian rekam medis	(Wiyati, 2016); (Utami & Hastuti, 2018)
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	(Solikhah, 2018); (S. Lestari, 2016); (Amelia, 2019); (Fatimah et al., 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (Tri Wahyuni & Sri Artini, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Utami & Hastuti, 2018); (Sibarani & Halima Zahara, 2015); (Soraya & Gamayanto, 2016); (Waskito & Agustina, 2014); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018)
		Kinerja	(Amelia, 2019); (Wiyati, 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (Tri Wahyuni, Ni Nyoman; Sri artini, 2016); (Utami & Hastuti, 2018); (Muliati, 2017); (Widyasari & Adi, 2019); (Putri, Indana Aziza; Arso, 2017); (Annisawati, 2016); (Rompas et al., 2019)
		Produktivitas	(Solikhah, 2018); (S. Lestari, 2016); (Fatimah et al., 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Sibarani & Halima Zahara, 2015); (Soraya & Gamayanto, 2016); (Waskito & Agustina, 2014); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018)
		Pelatihan	(Solikhah, 2018); (S. Lestari, 2016); (Wiyati, 2016); (Pradibta & Yaya, 2018); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Muliati, 2017); (Widyasari & Adi, 2019); (Imro'ah et al., 2018); (Lesduwiyana & Widyawati, 2018)
		Kepuasan Karyawan	(Solikhah, 2018); (S. Lestari, 2016); (Fatimah et al., 2016); (Amelia, 2019); (Yulianti, Putu; Sutarsa, I Nyoman; Wijaya, 2016); (R. A. Lestari & Slamet, 2018); (Muliati, 2017); (Sibarani & Halima Zahara, 2015); (Soraya & Gamayanto, 2016); (Annisawati, 2016); (Waskito & Agustina, 2014)

Dari Tabel 1. dalam penerapan *Balanced Scorecard* di rumah sakit Indonesia menggunakan 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada perspektif keuangan, indikator yang digunakan oleh rumah sakit mayoritas menggunakan rasio ekonomi, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi. Sedangkan terdapat 4 penelitian yang menambahkan pertumbuhan pendapatan sebagai indikator dalam perspektif keuangan.

Pada perspektif pelanggan, indikator yang digunakan oleh rumah sakit mayoritas menggunakan kepuasan pelanggan juga akuisisi dan retensi pelanggan. Terdapat 2 penelitian yang menambahkan pangsa pasar atau peningkatan jumlah sasaran masyarakat yang memanfaatkan pelayanan di rumah sakit. Kinerja keuangan dijadikan sebagai indikator pada 1 penelitian dimana rumah sakit meyakini jika rasio pada perspektif keuangan baik sejalan dengan perspektif pelanggannya.

Pada perspektif proses bisnis internal terdapat 9 penelitian yang telah membuat inovasi sebagai indikatornya. Inovasi yang dihasilkan merupakan hasil dari unggulan program dari masing-masing rumah sakit. Indikator pelayanan rawat inap di rumah sakit (BOR, AvLOS, TOI, GDR, NDR, BTO) digunakan di seluruh rumah sakit. Terdapat 3 penelitian menambahkan *respond time* pelayanan seperti pelayanan resep. Terdapat 2 penelitian menambahkan peningkatan jumlah sarana pelayanan sebagai indikator, sebagai contoh penambahan USG dan CT-Scan sebagai wujud pemenuhan kebutuhan pelanggan. Terdapat 2 penelitian menambahkan kelengkapan dan pengembalian rekam medis sebagai indikator. Hal ini dilakukan sebagai tanggung jawab dari tenaga medis dan keperawatan untuk melengkapi catatan medis dan keperawatan yang diberikan.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang paling banyak digunakan yaitu

retensi karyawan dan kepuasan karyawan. Kinerja dan produktivitas karyawan menjadi indikator tambahan pada beberapa penelitian, begitu pula pada pelatihan.

PEMBAHASAN

Hasil telaah artikel rasio keuangan di rumah sakit secara keseluruhan sudah digunakan di rumah sakit di Indonesia. Sejalan dengan penelitian Larasati dan Hidayat (2018) bahwa rasio keuangan menunjukkan kinerja keuangan dari rumah sakit baik atau tidak (Larasati, Novia; Hidayat, 2018). Kinerja keuangan juga menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam mempertanggungjawabkan kepada *stakeholder* kondisi keuangan dalam memenuhi pelayanan rumah sakit dari tahun sebelumnya dan evaluasi untuk waktu yang akan datang. Pertumbuhan pendapatan menjadi indikator lainnya selain rasio keuangan di beberapa penelitian, Pertumbuhan pendapatan erat kaitannya dengan jumlah kunjungan pelayanan di rumah sakit. Hal ini seperti dijelaskan pada penelitian Rompas (2019) yang menggunakan kinerja keuangan sebagai indikator dalam perspektif pelanggan.

Pada perspektif pelanggan, secara keseluruhan rumah sakit telah menerapkan indikator seperti retensi dan akuisisi pelanggan, serta kepuasan pelanggan. Pangsa pasar menjadi indikator tambahan pada penelitian lainnya, meskipun erat kaitannya dengan retensi dan akuisisi pelanggan tetapi dengan menambahkan pangsa pasar menjadikan rumah sakit lebih memiliki strategi untuk menjalin kerja sama maupun kemitraan lainnya sehingga pelayanan lebih meningkat (Lasyera et al., 2018).

Pada perspektif proses bisnis internal, belum banyak rumah sakit membuat inovasi baik berupa produk maupun pelayanan. Strategi inovasi dapat dirumuskan dari hasil diskusi *stakeholder* internal maupun eksternal rumah sakit. Inovasi dibuat untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kepuasan dari pelanggan (Lasyera et al., 2018). Hal yang perlu diperhatikan lainnya adalah penambahan indikator kelengkapan dan pengembalian rekam medis sebagai salah satu bagian dalam perspektif proses bisnis internal. Penyelenggaraan rekam medis merupakan salah satu kegiatan yang dapat meningkatkan mutu pelayanan di rumah sakit (Temesvari et al., 2021). Hal itu dapat dilihat dari standar pelayanan minimal yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan yaitu kelengkapan rekam

medis dan pengembalian rekam medis (Kemenkes, 2008).

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hampir seluruh penelitian sejalan dalam menerapkan indikatornya di rumah sakit. Indikator penambahan yang diterapkan di beberapa rumah sakit yaitu pelatihan. Pelatihan dapat mengarahkan pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

SIMPULAN

Penerapan *balanced scorecard* di rumah sakit menggunakan 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif keuangan menggunakan indikator rasio ekonomi, efektivitas, dan efisiensi serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada perspektif pelanggan indikator yang digunakan retensi dan akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan kinerja keuangan. Pada perspektif proses bisnis internal indikator yang digunakan adalah inovasi, BOR, AvLOS, TOI, BTO, GDR, NDR, *respond time*, dan pengembalian juga kelengkapan rekam medis. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran indikator yang digunakan retensi karyawan, kepuasan karyawan, pelatihan, kinerja, dan produktivitas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada LPPM dan Prodi Manajemen Informasi Kesehatan telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, S. (2019). *Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja pada RSUD Prof. Dr. MA. Hanafiah MS Batusangkar*. *Jurnal 2019Ilmiah Raflesia Akuntansi*. <http://ejournal.polraf.ac.id/index.php/JIRA/article/download/22/28>
- Annisawati, A. A. (2016). *Studi Kinerja Rumah Sakit Khusus Gigi Dan Mulut (RSKGM) Kota Bandung Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *Competitive*, 11(1), 51–59.
- Bharata, Risma; Setyorini, D. I. I. (2019). *Penerapan Balance Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari*. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*,

- 4(2), 174–189. <https://doi.org/10.31002/rep.v4i2.1958>
- Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Hilir. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*, 3(1), 351–359. <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jkk/article/download/2886/pdf>
- Imro'ah, S. F., Suharno, & Widarno, B. (2018). Penerapan *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada rumah sakit umum daerah di kabupaten karanganyar. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 14(4), 519–527. <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/2968/0>
- Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard*. Erlangga.
- Kemenkes. (2008). *Permenkens Nomor. 129 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. <https://doi.org/10.1097/AOG.0000000000000412>
- Larasati, Novia; Hidayat, I. (2018). Analisis rasio keuangan untuk menilai kinerja keuangan pada perusahaan sektor kesehatan (rumah sakit). *Ilmu Dan Riset Manajemen*, 7(12).
- Lasyera, E., Yeni, Y. H., & Busuddin, H. (2018). Analisis Rencana Strategi Rumah Sakit Umum Daerah Arosuka, Kabupaten Solok. *Jurnal Kesehatan Andalas*, 7(2), 170. <https://doi.org/10.25077/jka.v7.i2.p170-175.2018>
- Lesduwiyana, L., & Widyawati, D. (2018). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pencapaian Visi dan Misi pada Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 7, 1–17.
- Lestari, R. A., & Slamet, A. (2018). Management of Performance Management Using *Balanced Scorecard Method*. *Management Analysis Journal*, 7(4), 481–493. <https://doi.org/10.15294/maj.v7i4.26881>
- Lestari, S. (2016). *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Muliati, L. (2017). Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H. Abdul Moeloek Provinsi Lampung Tahun 2011- 2013 Berdasarkan *Balanced Scorecard*. *Jurnal ARSI*, 3(3), 194–207. <http://journal.fkm.ui.ac.id/arsi/article/download/2224/761>
- Pradibta, A. A., & Yaya, R. (2018). Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sleman Berdasarkan *Balanced Scorecard* Setelah Penerapan Asuransi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 2(1), 11–25. <https://doi.org/10.18196/rab.020117>
- Putri, Indana Aziza; Arso, S. P. S. A. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*, 5(4), 60–68.
- Rompas, M. A., Karamoy, H., & Lambey, L. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Robert Wolter Mongisidi Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill,"* 10(2), 47. <https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.24888>
- Secakusuma, T. (1997). Perspektif Proses Internal Bisnis dalam *Balanced Scorecard*. In *Usahawan* (pp. 8–13).
- Sibarani, A., & Halima Zahara, N. (2015). Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu. *Ekombis Review*, 2(1), 79–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/ekombis.v2i1.6>
- Solikhah, R. (2018). Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI. In *Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Soraya, H., & Gamayanto, I. (2016). Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen Pada Rsud Dr. M. Ashari Pemalang. *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 1–10.

- Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* :, 5, 1–15.
- Temesvari, N. A., Nurmalasari, M., & Qomariana, W. Z. (2021). Peningkatan Pengetahuan Kualitas Pelayanan Rekam Medis. *Jurnal Abdimas*, 7(4), 328–332.
- Tri Wahyuni, N. N., & Sri Artini, L. G. (2018). Kinerja RSUD Wangaya Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, 509. <https://doi.org/10.24843/eeb.2018.v07.i02.p08>
- Tunggal, A. W. (2000). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo.
- Utami, M. P., & Hastuti. (2018). Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Berstatus Badan Layanan Umum (Studi Kasus pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung). *Ekspansi*, 10(2), 163–176.
- Waskito, H. H., & Agustina, L. (2014). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Pada Rsud Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*, 3(4), 1–13. <https://doi.org/10.15294/aaj.v3i4.4212>
- Widyasari, N. L. G., & Adi, N. R. (2019). Balanced Scorecard Implementation in the Government Hospital. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 93(9), 285–291. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-09.30>
- Wiyati, R. T. L. (2016). PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT ISLAM IBNU SINA PEKANBARU). *Pekbis Jurnal*, 2(8), 97–111. <https://media.neliti.com/media/publications/164362-ID-penerapan-pengukuran-kinerja-dengan-bala.pdf>
- Yulianti, Putu; Sutarsa, I Nyoman; Wijaya, I. P. G. (2016). Analisis Kinerja RSUD Karangasem Berbasis Balanced Scorecard. *Public Health and Preventive Medicine Archive*, 4. <https://media.neliti.com/media/publications/164512-ID-none.pdf>