

PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT ISLAM IBNU SINA PEKANBARU)

**Rita Wiyati, Thamrin & Liviawati
Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah: Untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dengan menggunakan metode Balance Scorecard. Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang akan dikumpulkan yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber Data yang digunakan yaitu: Data yang diperoleh berupa tanggapan langsung dari responden mengenai kepuasan karyawan dan pelanggan mengenai tolok ukur kinerja perusahaan yang telah ditetapkan. Data Sekunder yaitu : Data yang telah diolah yang bersumber dari perusahaan. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pasien rawat jalan dan pasien rawat inap serta karyawan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Masing masing responden berjumlah 50 responden. Berdasarkan hasil penelitian Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru selama ini mengukur kinerja rumah sakit tersebut secara tradisional yaitu pengukuran kinerja yang hanya mengukur aspek keuangan, tanpa mengukur aspek non keuangan secara keseluruhan. Hal ini belum mencerminkan kinerja Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, karena selain aspek keuangan masih banyak aspek aspek lain yang sangat potensial untuk dapat diukur karena dapat menentukan hasil akhir dari kinerja rumah sakit dimasa yang akan datang dan pendapatan rumah sakit tersebut. Secara keseluruhan, seluruh persepektif balanced scorecard yang diukur pada penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Namun masih ada beberapa kekurangan rumah sakit yang dapat diminimalisir demi meningkatkan keuntungan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kurang maksimalnya kepuasan karyawan terhadap pengembangan karier di rumah sakit memberikan dampak yang negatif terhadap kinerja mereka, Karyawan menjadi kurang termotivasi dan kurang bersemangat dalam bekerja, yang secara otomatis dapat mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada pasien. Pasien yang tidak puas terhadap pelayanan rumah sakit dapat berdampak pada omset rumah sakit. Dan kondisi inilah yang pada akhirnya mempengaruhi pangsa pasar rumah sakit tersebut serta dapat mengakibatkan kerugian perusahaan. Atau Rumah sakit tidak dapat mencapai labanya dengan maksimal.

Kata Kunci : *Balanced scorecard* (keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan)

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Setiap perusahaan mempunyai tujuan utama yaitu untuk mencapai laba yang optimal. Dimana dalam hal ini melibatkan seluruh karyawan dari semua level manajemen dalam perusahaan. Dan tugas penting manajemen adalah untuk menciptakan perusahaan yang berusia panjang dan memiliki kinerja yang tinggi. Manajemen juga harus memahami visi, misi, sasaran, tujuan, dan strategi perusahaannya. Dimana semua itu merupakan perangkat dalam berkomunikasi dalam mencapai tujuan utama dari perusahaan.

Intensitas persaingan bisnis yang meningkat secara drastis, otomatis memacu dunia usaha untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis

dalam rangka memenangkan persaingan tersebut. Hal ini mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima dilingkungan global. Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi yang ada dalam perusahaan maka perlu melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini kinerja perusahaan umumnya diukur dengan sistem pengukuran tradisional yang hanya menitik beratkan pada pengukuran aspek keuangan seperti *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)* dan rasio keuangan lainnya. Sistem pengukuran kinerja tradisional ini memiliki beberapa kelemahan seperti hanya memfokuskan pada pengukuran masa lalu, fokus utama laporan keuangan umumnya pada evaluasi jangka pendek, dan tidak mampu merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan masa kini, karena kinerja keuangan yang baik saat ini bisa saja dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjang.

Ukuran ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal hal lain diluar aspek keuangan, misalnya sisi pelanggan, karyawan, dan bentuk bentuk yang bersifat eksternal organisasi yang merupakan fokus penting bagi perusahaan. Untuk mengatasi kekurangan ini , maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Metode ini menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*. Dengan menerapkan metode ini para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan kepentingan yang akan datang.

Pelanggan merupakan sumber pendapatan dan juga merupakan sasaran keuangan perusahaan. Semakin beragam permintaan dan disertai banyaknya pilihan bagi konsumen membuat perusahaan tidak mungkin lagi hanya memikirkan teknologi baru apa yang harus diaplikasi tetapi sudah beralih bagaimana memahami dan memuaskan kebutuhan konsumen.

Pengukuran proses pelaksanaan kegiatan rumah sakit dapat dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan/pasien terhadap pelayanan jasa yang diberikan. Dimana pelayanan yang bermutu juga dapat diberikan jika kebutuhan atau kepuasan karyawan terhadap manajemen juga terpenuhi. Yang semuanya ini terkait dalam upaya peningkatan mutu pelayanan dan upaya peningkatan kinerja.

Rumah sakit sebagai sarana pelayanan kesehatan, tempat berkumpulnya orang sakit maupun orang sehat, atau dapat menjadi tempat penularan penyakit serta memungkinkan terjadinya pencemaran lingkungan dan gangguan kesehatan (Depkes RI 2004). Didalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi baik medik, paramedik, maupun non medik.

Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pelayanan kesehatan masyarakat. Rumah sakit ini termasuk rumah sakit yang diperhitungkan di Pekanbaru karena memiliki layanan yang memadai mulai dari pelayanan rawat jalan, poliklinik, rawat inap, pelayanan kamar bedah, pelayanan penunjang medis dan pelayanan umum dan sosial serta memiliki dokter dokter yang ahli.

Berkenaan dengan sistem pengukuran kinerja, menurut pra riset yang telah dilakukan, Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru belum memiliki sistem pengukuran kinerja yang memadai dengan kata lain masih menggunakan pengukuran secara tradisional yaitu dengan hanya mengukur aspek keuangan saja. Rumah sakit tersebut mempunyai kotak saran, tetapi perusahaan tersebut tidak melakukan pengukuran kinerja non finansial, hal ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang seharusnya digunakan adalah finansial dan non finansial.

Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru harus meningkatkan kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan mereka. Kepercayaan ini sangatlah penting, agar visi, misi, dan tujuan rumah sakit dapat tercapai. Melihat fenomena tersebut diatas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja Rumah sakit Islam Ibnu Sina dengan menggunakan Balanced Scorecard yang lebih komprehensif, akurat, terukur, karena didalam menilai suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non finansial.

Dengan latar belakang pengukuran kinerja yang telah diterapkan oleh Rumah sakit Islam Ibnu Sina dengan mengandalkan pengukuran keuangan saja tidak mencukupi apakah pelaksanaan strategi perusahaan telah terlaksana dengan baik, untuk itu diperlukan pengukuran dan mengevaluasi kinerja perusahaan baik dari ukuran keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang digunakan diRumah sakit Ibnu Sina Pekanbaru, dan 2) Untuk menganalisis kinerja Rumah sakit Ibnu Sina Pekanbaru dengan Balance Scorecard

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh perusahaan selama periode waktu tertentu, atau merupakan hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumberdaya sumberdaya yang dimiliki.

Menurut Moehariono (2012;77) pengukuran kinerja adalah proses yang objektif dan sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi untuk menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan yang disediakan dan sasaran yang dicapai. Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa suatu pengukuran kinerja memungkinkan bagi pihak manajemen untuk dapat melihat hasil dari rencana yang telah dilaksanakan dan dapat membantu manajemen untuk menilai kinerja para pegawai terhadap perusahaan serta memberikan informasi tentang perlunya perusahaan melakukan penyesuaian penyesuaian atas pengendalian dan perencanaan tersebut.

Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja menurut Vincent Gaspersz (2005;68) adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat meyelaraskan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan jurnal ekonomi bisnis No 2. Vol .14 2009, yang berjudul Pengukuran Kinerja Pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono Periode 2004 – 2009 dengan pendekatan Balance Scorecard. Hasil kajian mengidentifikasi bahwa, baik dilihat dari perseptif finansial maupun non finansial (masyarakat /pemasngku kepentingan, bisnis internal, dan proses

pertumbuhan dan pembelajaran) pemerintahan SBY-JK dinilai baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemerintahaktifn SBY-Jk dalam periode 2004-2009 berhasil mengemban amanah rakyat dengan baik. Berdasarkan Nizar Alif Utama dan Bambang Hariadi (2012) dengan judul “ Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus Pada RSUD Prof. DR. Soekandar Mojosari).” Dari hasil pengukuran kinerja RSUD Prof . DR. Soekandar Mojosari dengan menggunakan Balanced dapat diperoleh hasil secara keseluruhan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Prof DR Soekandar Mojosari sudah cukup baik dilihat dari keempat prespektif tersebut yaitu perspektif keuangan pelanggan, internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan.

Sistem Pengukuran Kinerja Berdasarkan Perseptif Tradisional

Tolok Ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja menurut perseptif tradisional adalah dengan menggunakan analisa laporan keuangan yang meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan ekuitas pemilik.Laporan keuangan merupakan sarana pertanggungjawaban atau sumberdaya yang telah dipercaya oleh para pemegang saham. Selain itu laporan keuangan disusun oleh pihak manajemen dengan cara yang berbeda disetiap perusahaan, sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pengertian Laporan Keuangan menurut Yadiati(2007;51) adalah informasi keuangan yang disajikan dan disiapkan oleh manajemen dari suatu perusahaan kepada pihak internal dan eksternal, yang berisi seluruh kegiatan bisnis dari satu kesatuan usaha yang merupakan salah satu pertanggungjawaban dan komunikasi manajemen kepada pihak pihak yang membutuhkannya. Disamping sebagai informasi, laporan keuangan juga sebagai pertanggungjawaban dan accountability dan juga menggambarkan indikator kesuksesan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Analisis Laporan Keuangan

Analisa laporan keuangan merupakan kegiatan membedah laporan keuangan kedalam unsur unsurnya, menelaah masing masing unsur tersebut dengan tujuan untuk memperoleh pengertian dan pemahaman yang baik dan tepat atas laporan keuangan. Menurut Harahap (2008;301) rasio rasio yang sering digunakan adalah :

1. Rasio Likuiditas , yaitu rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya.
2. Rasio Solvabilitas , yaitu rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban kewajibannya apabila perusahaan dilikuidasi.
3. Rasio Rentabilitas/Profitabilitas, yaitu rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber daya yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang, dan sebagainya.
4. Rasio Leverage, yaitu rasio yang menggambarkan hubungan antara hutang perusahaan terhadap modal maupun asset
5. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan operasinya baik dalam kegiatan penjualan, pembelian, dan kegiatan lainnya.
6. Rasio pertumbuhan, Yaitu rasio yang menunjukkan presentasi kenaikan penjualan tahun ini dibandingkan dengan tahun yang lalu. Semakin tinggi semakin naik.

7. Penilaian Pasar (Market Based Rasio), yaitu rasio yang lazim dan khusus dipergunakan dipasar modal yang menggambarkan situasi atau keadaan prestasi perusahaan dipasar modal.
8. Rasio Produktivitas, yaitu rasio yang menunjukkan tingkat produktivitas dari unit atau kegiatan yang dinilai.

Keterbatasan Pengukuran Persepektif Tradisional

Ada beberapa kelemahan jika pengukuran kinerja hanya berdasarkan pengukuran kinerja keuangan. Kinerja keuangan hanya menilai kegiatan perusahaan yang dimasa lalu dan tidak menggambarkan rencana strategis jangka panjang yang harus dilakukan perusahaan agar tetap bertahan dimasa yang akan datang. Hal ini disebabkan tidak ada kewajiban bahwa dalam laporan keuangan harus mencantumkan kinerja non keuangan. Kelemahan lainnya yaitu ketidakmampuan mengukur kinerja harta tidak berwujud dan harta intelektual perusahaan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Wahyuni (2000;13) menyatakan bahwa kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu : 1) ketidakmampuan mengukur kinerja harta tidak nampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, dan 2) kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atau kinerja personel yang bersangkutan. Kata Berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan. Jangka pendek, dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Menurut Luis (2007;16) *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tools*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator financial dan non financial yang semuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi, dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam 4 persepektif, yaitu : persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal, serta persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Nawawi (2006;215) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi dan bersumber dari strategi bisnis perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak sekedar mengukur kinerja eksekutif sebuah perusahaan tetapi merupakan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana strategik.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi 4 proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

1. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan

dimasa yang akan datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis. Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Balanced Scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber data dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses keempat ini akan memebrikan strategic learning sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Ada 4 persepektif kinerja bsinis yang diukur dalam balanced scorecard, yaitu :

1. Persepektif Keuangan.

Untuk membangun suatu balanced scorecard, unit unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan *financial* (keuangan) yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan *finacial* (keuangan) sebagai fokus bagi tujuan –tujuan strategis dan ukuran ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*.Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang emuncak pada peningkatan kinerja *finacial* (keuangan).

Gasperz (2005;40) membagi sasaran persepektif keuangan kedalam tiga tahap siklus kehidupan bisnis, yaitu : Tahap awal pertumbuhan (growth),Tahap keberlangsungan (sustain),Tahap kematangan / kedewasaan.

2. Persepektif Pelanggan.

Dalam perseptif ini perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi sehingga persepektif pelanggan sangat membutuhkan peran riset pasar yang besar. Perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi, dan tehnologi dengan memahami selera pasar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan artinya memberikan manfaat yang lebih besar dari apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Persepektif pelanggan memiliki 2 kelompok pengukuran yaitu:

- a) *Core measurement group* (kelompok pengukuran inti konsumen), yang memiliki beberapa komponen pengukuran , yaitu : Pangsa Pasar (*Market share*),Retensi pelanggan (*Costumer retention*), akuisisi pelanggan (*costumer acquasition*), kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*), profitabilitas pelanggan (*costumer profitability*).
- b) *Costumer Value proportion*, yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proportion didasarkan pada atribut sebagai berikut :
 - 1) *Product/service atributes*, yangmeliputi fungsi produk atau jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
 - 2) *Costumer relationship*, adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atas produk atau jasa yang yang ditawarkan perusahaan.

- 3) *Image and reputation, membangun image dan reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.
3. Persepektif proses bisnis internal
 Dalam persepektif proses bisnis internal, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan untuk peningkatan nilai bagi perusahaan. Menurut Gasperz (2005;59) Balanced Scorecard biasanya menggunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari 3 komponen utama, yaitu : proses inovasi, proses operasional, proses pelayanan.
4. Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.
 Persepektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam persepektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga persepektif lainnya dapat tercapai. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 kategori :
- Kapabilitas pekerja, terdiri dari : tingkat kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan, produktifitas karyawan.
 - Kapabilitas sistem Informasi, pegawai dibidang informasi cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik.
 - Motivasi, pemberdayaan dan penyelarasan. Persepektif ini mempunyai 3 tujuan yang sama, yaitu : peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan motivasi, pemberdayaan dan pelibatan pegawai, peningkatan kemampuan sistem informasi pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua jenis data yang akan dikumpulkan yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif yaitu: jenis data yang diperoleh dalam bentuk angka- angka yang didasarkan pada masalah yang diteliti dilapangan. Data kualitatif yaitu : jenis data yang diperoleh dan didapat dari pernyataan , persepsi, tanggapan, dan penilaian responden terhadap subjek subjek penelitian yang akan dijadikan data dalam bentuk hasil kuisioner.

Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua sumber data yaitu : 1) Data Primer yaitu: Data yang diperoleh berupa tanggapan langsung dari responden mengenai kepuasan karyawan dan pelanggan mengenai tolok ukur kinerja perusahaan yang telah ditetapkan, 2) Data Sekunder yaitu : Data yang telah diolah yang bersumber dari perusahaan seperti laporan laba rugi, neraca, struktur organisasi serta dokumen dokumen maupun keterangan yang peneliti peroleh dari bagian medical record, marketing, kasir yang berupa laporan harian dan keuangan.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah : 1) Persepektif pelanggan, populasinya adalah pasien rawat inap di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, 2) Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran , populasinya adalah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Sedangkan Sampel dalam penelitian ini adalah para responden yang akan menjawab pertanyaan pertanyaan yang ada dalam kuisisioner, yaitu karyawan dan pasien rawat Inap Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, yang masing masing berjumlah 50 orang untuk menilai kepuasan pada persepektif pelanggan dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 2 tehnik pengambilan sampel yaitu : 1) Purposive random sampling yaitu tehnik penentuan sample dengan pertimbangan tertentu. Tehnik pengambilan sampel ini peneliti gunakan untuk pemberian kuisisioner konsumen Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, khususnya pasien yang rawat inap, dan 2) Stratified Random sampling yaitu : tehnik yang digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Tehnik pengambilan sampel ini peneliti gunakan untuk pemberian kuisisioner karyawan Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan peneliti sebagai bahan dalam penelitian ini adalah dengan memakai metode sebagai berikut : 1) Wawancara (Interview) yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang terlibat dalam penelitian ini, dan 2) Angket (Kuisisioner) yaitu peneliti mengajukan angket dalam bentuk daftar pertanyaan

Analisis Data

Penelitian ini peneliti menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Yang terdiri dari data keuangan dan non keuangan. Adapun data kualitatif diperoleh dari pengisian kuisisioner para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing masing pilihan jawaban dengan skala likert sebagai berikut :

- | | |
|------------------------|-----|
| a. Sangat setuju | = 5 |
| b. Setuju | = 4 |
| c. Ragu – ragu | = 3 |
| d. Tidak setuju | = 2 |
| e. Sangat tidak setuju | = 1 |

Sedangkan data kuantitatif , tehnik yang dipakai dengan cara menganalisis persepektif keuangan melalui perhitungan dengan tolok ukur rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio aktivitas dan rasio solvabilitas.

Uji validitas dan realibilitas

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing masing pertanyaan memang mewakili keberadaan variabel tersebut. Keputusan pada sebuah butir pertanyaan dapat dianggap valid bila dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka item item pertanyaan dinyatakan valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka item item pertanyaan dinyatakan tidak valid

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi jawaban. Jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 maka nilainya kurang baik. Artinya bahwa alat ukur yang digunakan tidak reliable. Namun jika nilai reliabilitas lebih dari 0,6 maka nilainya baik. Artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan reliable atau dapat dipercaya. Nilai reliabilitas dalam uji ini adalah pada kolom reliability Statistics (Cronbach's alpha).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru merupakan rumah sakit swasta yang berorientasi pada sosial profit yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, dimana dana operasional diperoleh dari hasil usaha. Berdasarkan hasil penelitian keseluruhan jumlah kuisisioner yang disebar kepada responden berjumlah 100 kuisisioner. Yang terdiri dari pasien rawat jalan dan pasien rawat inap, serta karyawan Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Komposisi pendistribusian kuisisioner adalah sebagai berikut :

Tabel 1
Pendistribusian Kuisisioner

No	Kategori Responden	Jumlah kuisisioner yang tersebar	Jumlah kuisisioner yang kembali
1	Pasien Rawat Jalan dan Inap	50 rangkap	50 rangkap
2	Karyawan Rumah Sakit	50 rangkap	50 rangkap

1. Persepektif Proses bisnis Internal

a. Proses inovasi

Dalam mendukung kegiatan pelayanan kesehatan, pihak rumah sakit perlu melakukan inovasi. Salah satunya dengan melakukan pembelian alat kedokteran yang canggih seperti pembelian alat USG 4 dimensi guna mendukung pelayanan yang diberikan ataupun penyediaan unit pelayanan spesialis. Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru sudah memiliki unit pelayanan spesialis tetapi tempatnya yang masih belum nyaman, untuk hal ini pihak rumah sakit perlu membangun gedung atau ruangan yang lebih nyaman untuk unit pelayanan spesialis.

Kemudian pihak rumah sakit perlu juga memikirkan masalah lahan parkir. Rumah sakit Islam Ibnu Sina sudah memiliki lahan parkir yang luas tetapi belum tertata dengan baik sehingga pasien dan keluarga pasien serta pengunjung masih merasa kurang nyaman untuk parkir kendaraannya.

Pihak rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru juga sudah melakukan kerjasama dengan badan penjaminan jasa kesehatan (BPJS) .Peneliti sempat melakukan wawancara dengan pasien yang berasal dari BPJS dan sipasien merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Dalam mendukung kegiatan pelayanan kesehatan, pihak rumah sakit perlu melakukan inovasi dengan melaksanakan pembangunan gedung dan kamar perawatan yang baru yang lebih nyaman , serta pembangunan tempat parkir agar pasien dan keluarga pasien rawat jalan dan rawat inap lebih nyaman untuk parkir. Pada saat ini Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru telah melakukan pembebasan lahan tanah untuk lahan parkir tetapi dalam hal ini belum tertata sedemikian rupa dan fungsi juru parkir kurang berperan, aturan rambu rambu dalam area parkirpun belum dilakukan secara maksimal.

b. Proses Operasi

Rumah sakit islam Ibnu sina Pekanbaru dalam menjalankan operasionalnya melayani dua jenis pelayanan yaitu pasien rawat inap dan rawat jalan. Setiap pasien rawat jalan maupun rawat inap akan mendapatkan pelayanan kesehatan dari rumah sakit islam Ibnu sina Pekanbaru, dan para dokter berkewajiban membuat catatan medis pasien (medical record) yang berfungsi sebagai alat bukti dasar pemeliharaan kesehatan dan riwayat penyakit serta pengobatan pasien. Selain itu juga dapat digunakan sebagai bahan pembuktian hukum, jika terjadi hal hal yang tidak diinginkan serta sebagai dasar perhitungan biaya pelayanan kesehatan di rumah sakit tersebut.

2. Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam penelitian ini pengukuran persepektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan melalui penyebaran kuisisioner yang bertujuan untuk mengetahui kepuasan pegawai terhadap rumah sakit islam Ibnu sina Pekanbaru, kepuasan pegawai terhadap fasilitas yang ada, serta kebijakan yang telah ditetapkan. Angket kuisisioner dibagikan kepada 50 karyawan yang terdiri dari pegawai medis, pegawai non medis, pegawai medis perawatan dan pegawai medis non keperawatan. Dari hasil kuisisioner yang disebarakan sebagian besar responden menyatakan bahwa rumah sakit islam Ibnu sina selama ini sudah memberikan kompensasi yang cukup, terkait dengan penghargaan atas hasil kerja pegawai juga sebagian besar karyawan menyatakan memuaskan, begitu juga dengan promosi jabatan, sedangkan terkait dengan program pelatihan yang diberikan kepada karyawan sebagian besar responden menyatakan kurang memuaskan.

Rumah sakit islam Ibnu sina Pekanbaru yang berfungsi menjalankan kegiatannya untuk memberikan pelayanan pengobatan kepada masyarakat, telah memberikan beberapa fasilitas kepada pegawainya. Namun rumah sakit islam Ibnu sina belum memberikan fasilitas secara maksimal terhadap karyawan, hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan terhadap belum maksimalnya training dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan dalam hal meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga produktivitas dapat meningkat.

3. Persepektif Pelanggan

Rumah sakit islam Ibnu sina Pekanbaru merupakan rumah sakit swasta yang berorientasi pada sosial profit yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, dimana dana operasional diperoleh dari hasil usaha. Persepektif pelanggan merupakan persepektif pengukuran kinerja dari segi non finansial, dimana pelanggan atau pasien merupakan faktor penting dalam menentukan kelangsungan operasional rumah sakit, karena pemasukkan dari pasienlah dana operasional diperoleh. Untuk pengukuran persepektif pelanggan agar dapat mempertahankan dan menambah jumlah pasien maka dilakukan analisis terhadap Pasien rawat jalan dan pasien rawat inap.

Pengukuran kepuasan pelanggan dapat diukur melalui atribut jasa Rumah sakit Islam Ibnu sina, dapat diukur melalui hubungan maupun komunikasi dengan pasien Rumah sakit Islam Ibnu Sina. Dari kuisisioner yang disebarakan kepada responden baik itu untuk pasien rawat jalan dan rawat inap terkait dengan besarnya biaya yang dikenakan Rumah sakit Ibnu Sina sebagian besar responden menyatakan cukup memuaskan. Berkaitan dengan kelengkapan dan kecanggihan peralatan medis dalam mendukung pelayanan kepada pasien sebagian besar responden menyatakan cukup memuaskan. Sedangkan terkait dengan keakuratan dan pengetahuan karyawan Rumah islam Ibnu sina sebagian besar menyatakan kurang

memuaskan. Keakuratan, pengetahuan yang dimiliki para medis dan non medis Rumah sakit Ibnu Sina menyatakan cukup memuaskan. Terkait responsive dengan para medis dan non medis dalam menangani masalah dengan pasien dan kecepatan pelayanan pegawai administrasi sebagian besar responden menyatakan kurang memuaskan. Terkait dengan keramahan, kenyamanan, keamanan berkunjung Rumah sakit Ibnu sina Pekanbaru sebagian besar responden menyatakan cukup memuaskan.

4. Persepektif Keuangan

Pengukuran kinerja persepektif keuangan dilakukan dengan menggunakan analisa ratio keuangan Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Analisis rasio yang digunakan dalam penelitian ini mencakup ratio likuiditas, ratio profitabilitas, rasio aktivitas, dan ratio solvabilitas.

a. Ratio Likuiditas,

Adalah rasio yang menggunakan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Rasio likuiditas dapat dihitung dengan rumus :

Rasio Lacar (current rasio)

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Jumlah Aktiva Lancar}}{\text{Jumlah Hutang Lancar}}$$

$$\text{Rasio lancar tahun 2011} = \frac{3.828.646.300}{2.070.965.200} = 1.85 \text{ x}$$

$$\text{Rasio lancar tahun 2012} = \frac{4.441.581.100}{2.815.591.100} = 1,6 \text{ x}$$

Rata rata industri layanan kesehatan = 1,5 x

Jika dilihat dari perhitungan rasio diatas dari tahun 2011 dan tahun 2012 untuk rasio lancar masih diatas rata rata industri layanan kesehatan . yang artinya bahwa perusahaan mampu dengan baik menutupi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya. .

b. Rasio Profitabilitas

Rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumberdaya yang ada . Rasio profitabilitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$1. \text{ Return on total asset (ROA)} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total assets}} \times 100\%$$

$$\text{ROA tahun 2011} = \frac{\text{Rp. 3.551.779.000}}{\text{Rp. 13089.390.600}} \times 100 \% = 27,03 \%$$

$$\text{ROA tahun 2012} = \frac{\text{Rp.5.921.679.200}}{\text{Rp. 14.138.352.900}} \times 100 \% = 41,88 \%$$

Rata rata industri layanan kesehatan = 6,5 %

Dari perhitungan diatas menunjukkan bahwa nilai ROA dari tahun 2011 ke tahun 2012 mengalami peningkatan. Nilai ROA pada tahun 2011 adalah 27,03 % dan tahun 2012 adalah 41,88 %, dalam hal ini nilai ROA Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru diatas nilai Rata rata industri layanan kesehatan , menunjukkan bahwa kemampuan aktiva untuk menghasilkan laba bersih sudah maksimal.

$$2. \text{ Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned}\text{Profit Margin 2011} &= \frac{\text{Rp. 3.551.779.000}}{\text{Rp. 10.550.767.200}} \times 100 \% \\ &= 33,66 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Profit Margin 2012} &= \frac{\text{Rp. 5.921.679.200}}{\text{Rp. 13.268.415.100}} \times 100\% \\ &= 44,69 \%\end{aligned}$$

Rata rata industri layanan kesehatan = 4,3 %

Dari perhitungan rasio diatas menunjukkan bahwa profit margin Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru pada tahun 2011 cukup tinggi yaitu 33,66 %. Diatas profit margin rata rata industri layanan kesehatan. Bahkan meningkat pada tahun 2012 menjadi 44, 69 % hal ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk menghasilkan laba sangat bagus.

c. Rasio Aktivitas

Rasio yang menggambarkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan operasinya baik dalam kegiatan penjualan, pembelian, dan kegiatan lainnya. Rasio aktivitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat perputaran total harta} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Harta}}$$

Rata rata industri layanan kesehatan = 1.6 x

$$\begin{aligned}\text{Tingkat perputaran total harta tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 10.590.767.200}}{\text{Rp. 13.089.390.600}} \\ &= 0,81 \text{ x}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Tingkat perputaran total harta tahun 2012} &= \frac{\text{Rp. 13.268.415.100}}{\text{Rp. 14.138.352.850}} \\ &= 0,94 \text{ x}\end{aligned}$$

Dari perhitungan rasio diatas pada tahun 2011 nilai rasio perputaran total harta adalah 0,81 x dan meningkat pada tahun 2012 menjadi 0,94 x , dalam hal ini perhitungan tersebut berada pada nilai dibawah tingkatperputaran total harta rata rata industri layanan kesehatan sebesar 1,6 x. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus meningkatkan penjualan karena dilihat dari rasio ini perusahaan tidak menghasilkan cukup penjualan.

d. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka panjangnya atau kewajiban kewajiban apabila perusahaan dilikuidasi. Rasio solvabilitas dapat diukur dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Rasio hutang atas modal} = \frac{\text{Total hutang}}{\text{Modal (Equity)}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio hutang atas modal tahun 2011} &= \frac{\text{Rp. 6.259.888.600}}{\text{Rp. 6.829.501.900}} \times 100\% \\ &= 91,65 \%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rasio hutang atas modal tahun 2012} &= \frac{\text{Rp. 4. 380.715.700}}{\text{Rp. 9.757.637.200}} \times 100 \% \\ &= 44,90 \text{ x}\end{aligned}$$

Dari perhitungan rasio diatas menunjukkan bahwa nilai rasio hutang atas modal pada tahun 2011 sebesar 91,65 % dan mengalami penurunan pada tahun 2012 sebesar 44,90 %. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan modal Rumah sakit Islam Ibnu sina Pekanbaru untuk menutupi hutang rumah sakit pada tahun 2012 lebih baik dari pada tahun 2011.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, maka kenaikan atau penurunan kinerja Rumah sakit dapat diketahui melalui hubungan sebab akibat antar persepektif adalah :

1. Pada persepektif proses bisnis internal, rumah sakit telah menciptakan proses inovasi yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pasien. Seperti pembelian alat kedokteran untuk mendukung pelayanan yang diberikan ataupun penyediaan unit pelayanan spesialis .
2. Pada persepektif pertumbuhan dan pembelajaran, berdasarkan hasil kuisioner yang disebarakan kepada responden menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan merasa cukup puas atas pembelajaran dan pertumbuhan yang diberikan oleh pihak rumah sakit. Hal ini terlihat melalui pembagian angket kuisioner karyawan secara acak perbagian. Namun pihak rumah sakit perlu memberikan kesempatan meningkatkan pendidikan dan pelatihan sebagai pengembangan karier yang lebih baik lagi kepada karyawannya.
3. Pada persepektif Pelanggan , untuk persepektif pelanggan tolok ukur yang digunakan dalam angket kuisioner persepektif pelanggan adalah kepuasan pasien terhadap pelayanan yang mereka peroleh selama di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru secara keseluruhan pasien merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak rumah sakit . Hal ini dibuktikan dengan jawaban kuisioner kepada pasien rawat inap yang diberikan secara acak. Namun Pihak Rumah sakit harus meningkatkan beberapa bagian dalam persepektif ini, diantaranya pelayanan yang dilakukan oleh suster maupun pegawai administrasi pasien masih merasa kurang puas atas pelayanan yang diberikan.
4. Pada Persepektif Keuangan, pada dasarnya hampir seluruh rasio mengalami kenaikan, hanya rasio lancar (current ratio) yang mengalami penurunan tetapi tidak begitu berarti. Rasio likuiditas masih berada diatas rasio rata rata industri layanan kesehatan. Current rasio pada tahun 2012 menurun jika dibandingkan current ratio pada tahun 2011 akan tetapi dalam hal ini rumah sakit masih dikategorikan mampu menutupi kewajiban hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar. Untuk rasio profitabilitas yang terdiri dari ROA dan profit margin mengalami kenaikan dari tahun 2011 ke tahun 2012. Dan dapat ditunjukkan pada angka yang jauh diatas rata rata rasio industri layanan kesehatan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan rumah sakit dalam menghasilkan laba sangat bagus. Pada Rasio aktivitas yang terdiri dari rasio tingkat perputaran total harta mengalami peningkatan juga yang ditunjukkan pada tahun 2011 sebesar 0,81 x dan tahun 2012 0,94 x , hal ini menunjukkan bahwa kemampuan aktiva untuk menghasilkan penjualan kurang baik, karena masih berada dibawah rata rata industri layanan kesehatan. Pada Rasio solvabilitas menunjukkan bahwa jika rasio ini semakin kecil nilai yang dihasilkan maka akan semakin baik. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan rumah sakit untuk menutupi hutang rumah sakit pada tahun 2012 lebih baik jika dibandingkan dengan tahun 2011.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan:

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka disimpulkan bahwa rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru selama ini mengukur kinerja rumah sakit tersebut secara tradisional yaitu pengukuran kinerja yang hanya mengukur aspek keuangan, tanpa mengukur aspek non keuangan secara keseluruhan. Hal ini belum mencerminkan kinerja Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, karena selain aspek keuangan masih banyak aspek lain yang sangat potensial untuk dapat diukur karena dapat menentukan hasil akhir dari kinerja rumah sakit dimasa yang akan datang dan pendapatan rumah sakit tersebut. Secara keseluruhan, seluruh persepektif *balanced scorecard* yang diukur pada penelitian ini menunjukkan hasil yang baik. Namun masih ada beberapa kekurangan rumah sakit yang dapat diminimalisir demi meningkatkan keuntungan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kurang maksimalnya kepuasan karyawan terhadap pengembangan karier dirumah sakit memebrikan dampak yang negatif terhadap kinerja mereka, Karyawan menjadi kurang termotivasi dan kurang bersemangat dalam bekerja, yang secara otomatis dapat mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada pasien. Pasien yang tidak puas terhadap pelayanan rumah sakit dapat berdampak pada omset rumah sakit. Dan kondisi inilah yang pada akhirnya mempengaruhi pangsa pasar rumah sakit tersebut serta dapat mengakibatkan kerugian perusahaan. Atau Rumah sakit tidak dapat mencapai labanya dengan maksimal.

Saran:

Sebaiknya Manajemen Rumah sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, agar dapat mengevaluasi kembali penilaian kinerjanya dengan berdasarkan pengukuran *balanced Scorecard* atau pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan demi kelangsungan dan keberhasilan rumah sakit tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Economica, *Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi STIKIP PGRI Sumatera Barat*, Vol 1. No1. Oktober 2012.
- Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Gunadarma, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, No. 2 Vol. 14. Agustus, 2009
- Gaspersz, Vincent, 2005, *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*, Terjemahan Agatha Linda Chandra, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Harapan, Syofyan Syafri, 2008, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. 2000, *Balanced Scorecard : menerapkan Strategi menjadi aksi*, penerbit: Erlangga, Jakarta
- Kasmir, 2010, *Pengantar Laporan Keuangan*, edisi pertama, cetakan ke-1, Jakarta, kencana.

- Luis , Suwandi dan Prima A. Biromo, 2007, *Step by Step Coscanding Balanced Scorecard to Fuctional Scorecard* , Jakarta, Gramedia Pustaka Utama.
- Moheriono, 2012, *Perencanaan Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*, Jakarta Rajagrafindo Persada
- Marisa Lydia Rumindjab , 2013, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan*, Jurnal EMBA, Vol 1. No 3, September hal 841-850.
- Nizar Alif Utama dan Bambang Hariadi, 2012, *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan Balanced Scorecard (studi kasus pada RSUD Prof. DR. Soekandar Mojosari)*
- Nawawi, Hadari, 2006, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja diLingkungan Perusahaan dan Industri* , Jakarta, Gajah Mada University Press.