

Efektivitas Dan Efisiensi Implementasi *Balance Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Literatur)

Jamaluddin^{1*}, Haliah², Andi Kusumawati³

^{1,2,3}*Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin*

*Corresponding author: jamal.jhalu440@gmail.com

ABSTRAK

Diterapkan pengukuran dengan menggunakan metode *balance scorecard* adalah bentuk upaya menilai kinerja organisasi nirlaba dalam hal untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja organisasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu entitas dalam suatu periode yang mengacu pada standar yang telah ditetapkan untuk dapat melihat kinerja yang ingin dicapai dalam sebuah entitas. Riset ini bertujuan untuk melihat efektivitas dan efisiensi dalam penerapan *balance scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah. Metode yang digunakan yaitu metode *study literature* dan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Hesford et al (2007) yaitu, metode *charting the field*. Data dalam penelitian ini yaitu dari 17 jurnal penelitian nasional maupun internasional. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil yang efektif yaitu dengan melihat penerapannya pada Rumah Sakit yang mana dapat membantuk tingkat pengukuran kinerja rumah sakit umum daerah. Kemudian, dengan pendekatan *Balanced Scorecard* informasi yang dihasilkan lebih menyeluruh dan dapat dipercaya untuk menerjemahkan Visi dan Misi pihak Rumah Sakit.

Kata kunci : pengukuran, kinerja, *balance scorecard*

ABSTRACT

Applied measurement using the balanced scorecard method is a form of effort to assess the performance of non-profit organizations in terms of improving their performance. Organizational performance is a process carried out by an entity in a period that refers to predetermined standards to be able to see the performance to be achieved in an entity. This research aims to see the effectiveness and efficiency in applying the balanced scorecard at the Regional General Hospital. The method used is the literature study method and uses the method developed by Hesford et al (2007), namely, the charting the field method. The data in this study are from 17 national and international research journals. The results of this study show effective results, namely by looking at its application to hospitals which can help measure the level of performance of regional public hospitals. Then, with the Balanced Scorecard approach, the resulting information is more thorough and reliable to translate the Vision and Mission of the Hospital.

Keywords : performance, measurement, *balance scorecard*

Pendahuluan

Dalam suatu entitas pengelolaan aset SDM merupakan modal bagi keberhasilan suatu entitas, oleh sebab itu entitas pasti memerlukan suatu proses pengoptimalan aktivitasnya agar berjalan dengan efektif dan efisien dalam hal untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan dalam suatu entitas harus bekerja secara maksimal untuk menunjang dan meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja perusahaan adalah suatu proses yang dilakukan suatu instansi dalam periode yang mengarah pada standar yang telah ditetapkannya. Agara dapat mengetahui prestasi yang ingin dicapai maka dilakukannya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini merupakan cara yang dilaksanakan pada beraneka ragam kegiatan dalam struktur suatu entitas. Sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek finansial yang biasa dikenal dengan sistem pengukuran kinerja tradisional, hanya menggambarkan keberhasilan jangka pendek tidak untuk jangka panjang. Pengukuran kinerja yang berfokus pada perspektif finansial saja itu masih belum cukup memadai.

Oleh karena adanya pengukuran kinerja yang tidak memadai, maka terdapat ide untuk mengukur kinerja yang tidak hanya dari *financial* saja. Penilaian tersebut yaitu berupa

besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan organisasi dalam menciptakan produk atau jasa yang diminati oleh *consumer*, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat pergantian karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, kedisiplinan waktu bagi entitas, persentase barang rusak selama diproduksi, adanya keluhan *customer* dan pemberian garansi bagi *customer* (Yuwono, 2003).

Berdasarkan peristiwa diatas memotivasi Kaplan dan Norton untuk menciptakan sistem pengukuran kinerja yang lebih *comprehensive* yang dikenal dengan *Balance scorecard* (BSC). Pendapat dari Kaplan dan Norton (1993) mengenai *Balance score card* menyatakan bahwa:

Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company's strategic objectives into a coherent set of performance measures.

Menurut Handayani (2021) menyatakan bahwa, Sejak pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengenai penelitian dengan judul *Balance Scorecard : Measures that Drive Performance* (1992) *Balance Scorecard* sudah diterapkan diberbagai organisasi sebagai metode pengukuran kinerjanya. Negara pertama yang menerapkan *Balance Scorecard* diberberapa perusahaan swasta adalah Amerika Serikat, kemudian pada tahun 1996 diikuti organisasi sektor publik lainnya. Sekrang konsep ini menyebar luas yang mengimplementasikan diberbagai organisasi di dunia termasuk negara Indonesia dan salah satunya entitas yang menerapkan BSC yaitu Rumah Sakit.

Menurut Ratnadi (2020) rumah sakit merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan yang canggih dengan fungsi yang komprehensif terkait fungsi *promotive, preventive, curative and rehabilitative* dengan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat. Rumah sakit memiliki karakteristik yang dipengaruhi oleh berkembangnya ilmu kesehatan, peningkatan kehidupan sosial ekonomi dan teknologi. Pelayanan rumah sakit harus meningkatkan pelayanan yang lebih berkualitas dan terjangkau bagi masyarakat untuk mewujudkan tingkat kesehatan yang lebih baik.

Rumah sakit pemerintah yang terdiri dari Rumah sakit pemerintah pusat dan Rumah sakit daerah didirikan berdasarkan pengelolaan BLU berdasarkan peraturan perundang - undangan (UU No.44 Tahun 2009 tentang Rumah sakit). Rumah sakit ini bergerak di sektor publik dengan melayani kesehatan. Pendapatan operasional rumah sakit saat ini sangat bergantung pada subsidi pemerintah. Oleh karena itu, rumah sakit diharapkan mampu mengelola sumber daya yang ada untuk keberlangsungan operasionalnya. Manajemen Rumah sakit tidak hanya berkiprah dibidang sosial tetapi juga harus dibidang sosial ekonomi, memiliki tanggungjawab sosial, dan harus menerapkan prinsip – prinsip ekonomi dalam pengelolaan keuangannya (Ratnadi, 2020).

Balanced scorecard (BSC) mengukur kinerjanya organisasi melalui 4 perspektif yaitu, pembelajaran dan pertumbuhan, prespektif proses bisnis internal, perespektif pelanggan, dan perspektif keuangan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur adalah kapabilitas pekerja (kepuasan kerja karyawan, pergantian dan produktivitas karyawan), motivasi, keterampilan sistem informasi, serta pemberdayaan masyarakat. Perspektif proses bisnis internal yang diukur dalam perspektif ini yaitu proses layanan purna jual dan inovasi. Pada proses bisnis ini akan mempengaruhi kinerja konsumen yang dikur berdasarkan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, serta retensi pelanggan dan akuisisi (Ratnadi, 2020).

Rumah Sakit sebagai organisasi yang beroperasi di bidang industri jasa kesehatan bisa diukur kinerjanya dengan menerapkan metode *Balance scorecard*, meliputi kinerja keuangan, pembelajaran, proses bisnis internal, serta pelanggan dan pelayanan. Kinerja keuangan bisa diukur melalui rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Kinerja pelanggan diukur melalui survei kepuasan pasien. Kinerja pembelajaran dapat diukur melalui survei kepuasan karyawan dan pelatihan karyawan. Kinerja pelayanan dapat diukur dari jumlah kunjungan poliklinik dan angka rawat inap BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, GDR (Wijono, 1999). Oleh karena itu peneliti termotivasi untuk meneliti terkait ” Efektivitas dan Efisiensi Implementasi *Balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Literatur)” dengan metode *Charting the Field*. Sejauh mana penerapan *Balance scorecard* pada rumah sakit ini, apakah dalam penerapannya sudah dikatakan efektif dan efisien serta membantu dalam pengukuran kinerjanya rumah sakit tersebut.

Literatur Review dan Pengembangan Hipotesis

Menurut Nofelia (2018) menyatakan bahwa, Rumah Sakit merupakan suatu organisasi yang berfungsi memberi pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Tanggungjawab Rumah sakit yaitu melakukan usaha kesehatan secara efisien dan tercapainya dengan mengedepankan usaha penyembuhan dan pemulihan yang dilakukan secara terampil dan sistematis dengan peningkatan serta pencegahan dan melakukan rujukan. Untuk bisa menjalankan aktivitasnya Rumah sakit maka perlu dilakukan pengukuran kinerja untuk dapat mengetahui keefektifan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab kepada masyarakat.

Kinerja merupakan penentu secara koheren mengenai *operational effectiveness* institusi, bagian institusi dan karyawannya berdasarkan kriteria dan standar yang sudah ditetapkannya (Mulyadi, 2001).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu hal yang sangat *urgent* untuk melihat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Pendapat Mahmudi (2010) pengukuran kinerja adalah proses penilaian peningkatan kinerja atas pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan, termasuk informasi efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas kegiatan dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja perlu dilaksanakan dikarenakan merupakan media untuk menilai keberhasilan suatu entitas.

Menurut Mahsun (2007:16), menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah aktivitas penilaian pencapaian dari tujuan strategi dalam organisasi untuk mengetahui sukses tidaknya suatu strategi yang telah direncanakan, maka dibutuhkan media pengukuran yang bermanfaat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja perusahaan atau entitas. Hasil daripada pengukuran tersebut digunakan sebagai media untuk memberikan informasi mengenai pencapaian pelaksanaan suatu strategi.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Sebuah Entitas

Menurut Moehariono tahun 2010:61, menyatakan bahwa tujuan dan manfaat dari pengukuran kinerja adalah (1) Menentukan strategi, tujuan, dan sasaran perusahaan dengan menetapkan hal-hal yang diperlukan organisasi tersebut, (2) Merumuskan indikator kinerja dan pengukurannya yang mengarah terhadap penilaian kinerja secara tidak langsung, dan indikator keberhasilan utamanya yaitu indikator kinerja yang mengacu kepada pengukuran kinerja secara langsung, (3) Mengukur tingkat keberhasilan tujuan dan sasaran organisasi, serta menganalisa hasil dari pengukuran kinerja yang dapat diterapkan dengan

membandingkan hasil capaian daripada tujuan dan sasaran organisasi, (4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai tingkat kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang baik, serta memberikan hasil pada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan dan strategi apa saja yang diambil oleh organisasi untuk kedepannya.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah satu metode yang dipakai *managerial accountant* guna menilai kemampuan *competitive* organisasi dan percaya terhadap *competition* jangka panjang dari organisasi (Hilton dan Platt, 2014). *Balance Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran yang dapat menghasilkan penilaian secara andal tetapi *comprehensive* bagi pimpinan. *Balance Scorecard* ini mencakup pengukuran *financial* yang menunjukkan hasil dari *activity* yang sudah dilakukan, ditambah lagi pengukuran operasional pada kepuasan *customer*, proses internal, *innovation*, dan aktivitas pengembangan organisasi. Pengukuran operasional mengacu kepada kinerja finansial di masa yang akan datang (Kaplan dan Norton, 1992). Ide ini memerintahkan manajer untuk menilai bisnis dari 4 perspektif yaitu *customer*, proses bisnis internal, *learning and innovation*, serta *financial*.

Perspektif pelanggan merupakan penilaian yang diimplementasikan oleh entitas untuk dapat memuaskan *customer* dengan demikian memperoleh lebih banyak penjualan atau minat *customer* terhadap suatu hal yang ada di organisasi. Standar yang diambil dari perspektif pelanggan harus mengukur baik nilai yang ditransfer pada *customer* bisa melibatkan waktu, *quality, performances and services*, serta *costs* hasil yang diperoleh dari proposisi nilai ini (seperti, kepuasan *customer* dan *market share*).

Perspektif proses internal berhubungan dengan proses menghasilkan dan menyampaikan proposisi nilai terhadap *customer*. Ini berpusat di semua *activity* dan proses yang dibutuhkan supaya suatu organisasi lebih meningkat dalam memberikan hasil yang diinginkan *customer* secara efisien dan produktif. Hal tersebut bisa melingkup tujuan jangka pendek serta jangka panjang dan dapat menggolongkan pengembangan *innovative* guna meningkatkan perbaikan. Untuk mengidentifikasi strategi yang tepat dengan perspektif proses internal, Kaplan dan Norton menganjurkan memakai *cluster* yang mencakup proses menghasilkan nilai yang mirip dalam entitas. *Cluster* merupakan *operation management* (peningkatan pemanfaatan aset dan manajemen rantai pasokan, dan lain-lain), *customer management* (memperluas dan mempererat relasi) (Hamid, 2018).

Perspektif *learning and innovation* merupakan dasar dari setiap strategi yang fokusnya pada *intangible assets* dari entitas, terutama pada kemampuan serta keahlian internal yang diharapkan guna menunjang proses internal yang dapat menghasilkan nilai baik. Perspektif *learning and innovation* berhubungan dengan pekerjaan (modal manusia), *systems* (modal informasi), and *climate* (modal organisasi). Ketiga dari faktor tersebut berkaitan dengan infrastruktur yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang ambisius dalam tiga perspektif lainnya. Hal tersebut guna mencapai tujuan jangka panjang, karena meningkatnya sistem pembelajaran dan pertumbuhan (Hamid, 2018).

Terdiri tiga prinsip *Balance Scorecard*, prinsip pertama adalah terdapatnya perpaduan *causal* antar indikator kinerja. Pendapat Kaplan dan Norton (1996) menyatakan strategi merupakan kumpulan hipotesis yang bisa diungkapkan dalam bentuk if-then. Model ini bisa dijadikan strategi untuk dianalisis dan dikritik sebelum, selama, dan setelah mengimplementasikan. Ide perubahan akan mempermudah untuk dilaksanakan karena hubungan kausalitas antar indikator kinerja bisa diartikan dan diteliti secara rinci.

Prinsip ke-dua *Balance Scorecard* merupakan indikator kinerja entitas yang harus dipadukan antara indikator utama dengan indikator lag. Pertama menggambarkan tujuan strategis dari entitas, setelah itu menunjukkan strategi yang dipakai oleh perusahaan. Pengertian mengenai indikator kinerja utama akan memungkinkan pengembangan serta pengendalian yang sesuai guna menggapai tujuan strategi dari perusahaan. Kemudian, prinsip yang terakhir *Balance Scorecard* mendefinisikan bahwa efektivitas dari penerapan *balanced scorecard* sebagai media bagi manajemen kinerja diawali dari mengidentifikasi yang sesuai atas pengukuran kinerja dan sesuai dengan strategi dan karakteristik perusahaan.

Manfaat Balance Scorecard

Menurut Rizky (2015) menyatakan bahwa Manfaat dari penerapan *Balanced scorecard* (BSC) pada organisasi yaitu, 1) *Balanced scorecard* dapat mengintegrasikan strategi dan visi organisasi untuk menggapai tujuan yang diharapkan baik tujuan jangka pendek ataupun tujuan jangka panjang, 2) *Balanced scorecard* dapat memungkinkan manajer melihat bisnis dalam perspektif finansial dan non-finansial (pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dan berkembang), 3) *Balanced scorecard* juga bisa memungkinkan manajer untuk menilai apa saja yang sudah diinvestasikan dalam pengembangan SDM, sistem, dan prosedur guna memperbaiki kinerja organisasi dimasa depan.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan *study literature* dengan menggunakan metode yang dikembangkan oleh Hesford et al (2007) yaitu metode "*charting the field*" yang mana metode ini merupakan metode yang cukup sering digunakan pada penelitian sebelumnya.

Sumber Data

Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian yang sudah dikaji oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Kemudian, sumber data sekunder berupa jurnal dan laporan primer atau asli yang terdapat dalam artikel publikasi ilmiah (tercetak dan/atau non cetak yang diperoleh secara online).

Populasi dan Sampel

Populasi

Peneliti memperoleh artikel penelitian yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh peneliti mengenai implementasi *Balance Scorecard* pada rumah sakit.

Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah 17 artikel penelitian internasional maupun nasional yang berkaitan dengan judul penelitian.

Hasil Penelitian

Dari analisa terhadap beberapa artikel yang ada mengenai penerapan *Balance Scorecard* (BSC) terhadap beberapa Rumah Sakit Umum Daerah yang menjadi objek penelitian. Analisa ini akan dilakukan pada kegunaan, penerapannya, serta kekurangan *Balance Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah.

Persepektif Pelanggan

Penilaian pada perspektif pelanggan dengan memakai 4 variabel yang bisa menunjukkan kinerja Rumah sakit. Keempat variabel tersebut yaitu, kepuasan *customer*, akuisisi *customer*, retensi *customer* dan pangsa pasar. Dari keempat variabel tersebut menunjukkan rata-rata mengalami kenaikan yang signifikan dan mendapat respon positif terhadap rumah sakit.

Persepektif Keuangan

Terdapat beberapa pengukuran pada persepektif keuangan untuk melihat apakah rumah sakit tersebut berhasil dan hasilnya menunjukkan hasil yang positif yaitu dari indikator sebagai berikut :

- a. NPM Net Profit Margin

$$\text{NPM} = \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

- b. ROI (Return On Investment)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

- c. Rasio Efektivitas

$$= \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

- d. Rasio Efisiensi

$$= \frac{\text{Realisasi Biaya Untuk Memperloeh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Rata-rata dari hasil pengukuran yang telah di uji dari beberapa penelitian ini menunjukkan hasil kinerja yang baik.

Perspektif Bisnis Internal

- a. Proses Inovasi

Pada tahap ini, unit bisnis mengkaji terkait kebutuhan *customer* yang sedang berkembang atau masih tersembunyi yang dikemudian hari ini dapat menghasilkan produk atau jasa yang memenuhi keperluan pihak Rumah sakit. Hal – hal yang dilakukan dalam proses inovasi oleh pihak rumah sakit yaitu, 1) mengadakan penggunaan kartu pasien yang menggunakan barcode, 2) rumah sakit juga membuka fasilitas-fasilitas baru seperti halnya taman bunga, 3) melakukan penambahan alat-alat medis kesehatan.

Dengan demikian usaha Rumah sakit untuk meningkatkan kinerja yang berlandaskan proses inovasi bisa dikatakan baik, sebab pihak Rumah sakit sudah berusaha melakukan beberapa inovasi yang diharapkan dengan kebutuhan *customer* yang kemudian memperoleh bentuk pelayanan baru yang diberikan pihak Rumah sakit untuk kenyamanan pasien atau pelanggan.

- b. Mutu Pelayanan

Pada pengukuran ini diukur berdasarkan penggunaan rasio-rasio dengan standar yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Indikator dalam pengukuran ini yaitu, BOR Bed (*Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), GDR (*Gross Death Rate*), NDR (*Net Death Rate*). Berdasarkan pengkajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya menampilkan kinerja perspektif bisnis internal menurut saya bisa dibilang “ standar “ sebab tingkat pengukurannya rata – rata menunjukkan baik dan kurang baik.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Analisis kinerja daripada perspektif ini ditinjau dengan memakai indikator Retensi Karyawan, tingkat pelatihan karyawan, produktivitas karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan. Berdasarkan pengkajian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya menunjukkan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menurut saya masih dikatakan “ standar “ karena tingkat pengukurannya rata – rata menunjukkan baik dan kurang baik.

Simpulan dan Saran

Implementasi *Balance Scorecard* (BSC) sebagai indikator penilaian kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dapat membantu masyarakat untuk mengetahui bagaimana kinerja pada rumah sakit tersebut yang mana bukan hanya diukur menurut pertanggungjawaban *budget* atas penggunaan dana, namun juga memberikan informasi terhadap masyarakat tentang proses dan capaian pelayanan yang sudah dilaksanakan selama menjalani tugas serta tanggung jawab pihak rumah sakit.

Pengukuran berdasarkan persepektif pengukuran kinerja *Balance scorecard* baik itu perspektif pelanggan, perspektif finansil, perspektif bisnis dan internal, dan perspektif *growth and learning* dapat menunjukkan perolehan yang efektif dan efisien yaitu dengan melihat penerapannya pada rumah sakit yang mana dapat membantuk tingkat pengukuran kinerja pada Rumah sakit umum daerah. Kemudian, pendekatan *Balanced Scorecard* ini informasi yang diberikan lebih luas dan dapat diandalkan untuk mengartikan Visi dan Misi pihak Rumah sakit tersebut.

Pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) tidak hanya dirancang untuk organisasi disektor swasta saja atau organisasi bisnis untuk mencari laba, akan tetapi *Balance Scorecard* dalam perkembangannya bisa diimplementasikan pada organisasi – organisasi non-profit dan organisasi sektor publik lainnya. Perbedaan yang mendasar dalam menggunakan metode *Balance Scorecard* yaitu terletak pada tujuan, dimana pada sektor publik lebih pada motif nirlaba yang mengarah pada pelayanan publik sedangkan sektor swasta lebih mengarah pada keuntungan yang diperoleh.

Saran

Berdasarkan hasil literatur pengukuran kinerja yang menerapkan metode *Balanced Scorecard* kepada Rumah sakit umum daerah diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya lagi terutama pada indikator kinerja yang dibawah rata-rata atau pada tingkat kurang baik.

Daftar Pustaka

- Dewi, M. W. (2015). *Pengaruh perilaku kepemimpinan transformasional terhadap penilaian kinerja ditinjau dari perspektif learning and growth dalam Balance Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar*. Jurnal Akuntansi dan Pajak. 15(02).
- Hamid, N. (2018). *Factor analysis for Balanced Scorecard as measuring competitive advantage of infrastructure assets of owned-state ports in Indonesia : Pelindo IV*. Makassar,: International Journal of Law and Management.
- Hamid, N. (2018). *The relationship between Balanced Scorecard perspective and competitive advantage of infrastructure assets of state-owned port in Indonesia: Pelindo IV*. Makassar: Journal of Management Development.

- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad* , Vol. 17 No. 2.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2014). *Managerial Accounting : Creating Value in a Dynamic Business Environment, Eleventh Edition, Mc Graw Hill Education*. New York: 816 hlm.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen kerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M., S, F., & A. P., H. (2007). *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Cetakan Kedua. Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nofelia, V. (2018). *AUDIT SISTEM INFORMASI INSTLASAI RAWAT INAP BERDASARKAN PRESPEKTIF PELANGGAN BALANCED SCORECARD MENGGUNAKAN STANDAR COBIT 4.1 (Studi Kasus: Rumah Sakit Umum Daerah Abdul Moeloek)*. Bandar Lampung: Universitas Mitra Indonesia.
- Ratnadi, N. M., & dkk. (2020). Respon manajemen rumah sakit dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di RSUD Dr. Zainoel Abidin. *Jurnal Internasional* .
- Rizky, C. M., & Ngumar, S. (2015). Penerapan Audit Manajemen Kinerja PT. Superindo Utama Surabaya Menggunakan Balance Scorecard. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntans* , Vol. 4 No. 9 (2015).
- Wijono, D. (1999). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Surabaya: Universitas Airlangga Press.
- Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. (2003). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard : menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.