

KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (BSC): STUDI KASUS

Nabella *, Wahyu Sulistiadi

¹Program Sarjana Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Kampus Baru UI Depok, Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia

²Department Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Kampus Baru UI Depok, Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia

*Correspondence: Nabella Program Sarjana Kesehatan Masyarakat, Faculty of Public Health, Universitas Indonesia, Kampus Baru UI, Depok, Jawa Barat 16424, Indonesia

nabella91@ui.ac.id

Abstract. *Regional General Hospitals as hospitals owned by local governments must provide the best service for the community, one way to assess the performance of the services provided is to use the Balanced Scorecard (BSC) method where this assessment does not only look at the financial perspective. but other aspects in the provision of health services to patients in hospitals. This study aims to see the results of the application of the use of the Balanced Scorecard (BSC) in the performance analysis of hospitals in Indonesia. This study uses a literature review method. Based on a study conducted by looking at the 3 journals seen, it was found that several targets had not been achieved in the assessment of several existing perspectives. The results obtained that the lack of budget efficiency in existing hospitals, not realizing the planned budget, customer acquisitions that do not increase causing new customers to not increase significantly, not achieving several hospital indicators and lack of productivity of hospital employees. The application of the BSC is very important for health services to assess and see which aspects need to be improved by the RSUD as a provider of health services to patients who receive services, the BSC does not only look at the profitability of the hospital but also customer satisfaction in existing health care facilities.*

Keywords: *balanced scorecard, regional general hospital, performance analysis*

Abstrak. Sebagai rumah sakit pemerintah, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) memiliki basis pasien yang banyak. salah satu cara untuk menilai kinerja dari pelayanan yang diberikan adalah dengan menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC) yang dimana penilaian ini tidak hanya melihat perspektif keuangan namun aspek lainnya dalam pemberian layanan kesehatan pada pasien di RSUD. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hasil dari penerapan penggunaan Balanced Scorecard (BSC) pada analisis kinerja RSUD di Indonesia. Studi ini dibangun dari kajian literatur dengan pendekatan studi kasus. Berdasarkan telaah yang dilakukan dengan melihat 3 jurnal yang dilihat, bahwa ditemukan beberapa target yang belum tercapai pada penilaian beberapa perspektif yang ada. Hasil yang didapatkan bahwa kurangnya efisiensi anggaran di RSUD yang ada, tidak terealisasinya anggaran yang sudah direncanakan, akuisisi pelanggan yang tidak meningkat menyebabkan pelanggan baru tidak terjadi peningkatan secara signifikan, tidak tercapainya beberapa indikator rumah sakit dan kurangnya produktivitas karyawan RSUD. Penerapan BSC sangat penting bagi pelayanan kesehatan untuk menilai dan melihat aspek mana yang perlu untuk ditingkatkan oleh RSUD sebagai pemberi layanan kesehatan kepada pasien yang mendapatkan layanan, BSC tidak melihat hanya pada sisi profitabilitas rumah sakit namun kepuasan pelanggan di fasilitas pelayanan kesehatan yang ada.

Kata Kunci: *balanced scorecard, rumah sakit umum daerah, analisis kinerja*

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat

darurat (Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MENKES/PER/III/2010).

Pemberian layanan yang diberikan pada pasien dan keluarga yang menerima pelayanan membutuhkan pemberian layanan terbaik yang tidak hanya

mementingkan keuntungan yang didapatkan oleh rumah sakit namun penting untuk menekankan pada pemberian pelayanan yang bermutu dan berkualitas.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) adalah institusi pelayanan kesehatan yang dimiliki oleh pemerintah daerah dan memberikan pelayanan pada lokasi di suatu daerah tertentu dan biasanya menjadi rujukan dari fasilitas pelayanan lain seperti puskesmas, klinik maupun rumah sakit lainnya seperti tipe C ataupun D.

Salah satu cara untuk mengukur apakah pemberian layanan yang diberikan sudah memuaskan oleh pasien adalah dengan melakukan pengukuran kinerja yang biasanya menggunakan konsep *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balance Scorecard* pada prinsipnya merupakan alat manajemen yang awalnya dirancang untuk mengelola implementasi strategi perusahaan dengan melakukan pengukuran dalam beberapa dimensi (1). Dalam implementasinya, *BSC* merupakan alat yang dapat mengukur kinerja organisasi dengan memberikan pandangan secara komprehensif dan ringkas.(2) Pengukuran ini dilakukan tidak hanya pada aspek keuangan namun dalam perspektif pelanggan, proses kerja bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.(3)

TUJUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil dari penerapan *balanced scorecard (BSC)* dalam analisis kinerja di beberapa rumah sakit umum daerah terutama di tiga rumah sakit, yaitu RSUD Wonosari, RSUD Penambahan Senopati dan RSUD dr. Harjono Ponorogo.

METODE

Metode yang digunakan adalah kajian literatur yang membahas penerapan *balanced scorecard (BSC)* dalam analisis kinerja rumah sakit umum daerah di Provinsi D.I Yogyakarta dan Jawa Timur. Pencarian dilakukan dengan menggunakan berbagai jurnal penelitian terkait *balanced scorecard* yang dicari melalui internet, berita dan jurnal yang ada dengan menggunakan kata kunci: *balanced scorecard, rumah sakit umum daerah, analisis kinerja*.

HASIL

Pencarian jurnal terkait hasil penerapan penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* didapatkan melalui pencarian online dan penulis memilih tiga jurnal yang termasuk kedalam pembahasan yang akan dibahas yaitu penilaian *balanced scorecard* di RSUD Wonosari D.I.

Yogyakarta, RSUD Penambahan Senopati Provinsi D.I. Yogyakarta dan RSUD dr. Harjono Ponorogo Provinsi Jawa Timur.

PEMBAHASAN

Rumah Sakit Umum Daerah sebagai fasilitas pelayanan kesehatan yang dimiliki pemerintah daerah harus mampu memiliki kinerja dan kepuasan pelanggan yang baik untuk menunjang posisi keuangan dari pemerintah daerah tersebut. Penggunaan analisis kinerja dengan menggunakan cara *Balanced Scorecard (BSC)* akan membantu dalam melihat berbagai perspektif yang tidak hanya dalam perspektif profit atau keuangan saja namun berbagai macam perspektif yang menunjang baiknya kinerja sebuah pelayanan kesehatan.(2)

Pendekatan *Balance Scorecard* mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif yaitu(4):

Perspektif Finansial

Perspektif ini mengukur kinerja berdasarkan tingkat ketercapaian target keuangan, sehingga dapat menggunakan rasio sales growth, return on investment, operating income, dan cash flow.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengukur customer satisfaction, customer retention, customer acquisition, customer profitability, dan market share.

Perspektif Proses Internal

Perspektif ini mengukur proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui.

Berdasarkan tiga buah jurnal yang dipilih peneliti untuk menilai dan melihat hasil penerapan penilaian *Balanced Scorecard (BSC)* pada Rumah Sakit Umum Daerah di Indonesia didapatkan hasil sebagai berikut

Perspektif Finansial

RSUD Wonosari melakukan penilaian pada perspektif ini dengan menggunakan 10 indikator keuangan yang berupa: *return on asset, return on equity*, rasio lancar, rasio efisiensi, rasio perputaran aset, rasio perputaran aset tetap, rata-rata umur

piutang, rasio belanja terhadap pendapatan, rasio ekuitas terhadap aset, dan rasio kewajiban terhadap aset.(5)

Laporan keuangan yang digunakan berupa laporan keuangan 3 tahun yaitu 2008, 2009 dan 2010. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan pada jurnal tersebut menunjukkan bahwa ROA & ROE mempunyai nilai yang negatif dan berfluktuatif. Rasio kewajiban dan lancar terhadap aset mengalami penurunan. Rasio efisiensi dan rata-rata umur piutang setiap tahun mengalami fluktuatif. Rasio perputaran aset, rasio perputaran aset tetap dan rasio ekuitas terhadap aset selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya. Rasio belanja terhadap pendapatan dari tahun ke tahun terus menurun.

Pada RSUD Panembahan Senopati penilaian yang dilakukan sama seperti RSUD sebelumnya namun untuk hasilnya berbeda, dimana pada perspektif ini sudah ekonomis dan efektif namun belum efisien yang dapat dilihat dari jurnal pendukung bahwa skor yang didapatkan adalah -1 yaitu tidak efisien dengan nilai 100,79% (>100% tidak efisien).(6)

RSUD Dr. Harjono Ponorogo menunjukkan hasil pengukuran yang baik pada rasio ekonomi dan rasio efektifitas, tidak dengan hasil rasio efisiensi yang disebabkan realisasi biaya lebih besar dari tahun 2011-2013, dimana realisasi tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan belanja operasi dan belanja modal.(7)

Perspektif Pelanggan

RSUD Wonosari dalam perspektif ini sudah baik, dimana hasil survei menunjukkan pada 70 pasien atau keluarga bahwa secara umum sudah pelayanan rumah sakit sudah sesuai dengan apa yang diharapkan pasien dan keluarga. Dengan nilai yang masuk kategori tinggi yaitu 42,86%, penilaian ini dilakukan dengan *customer retention*, *customer acquisition* dan rata-rata pasien rawat jalan dan darurat dari tahun ke tahun dan adanya kenaikan terus menerus pada pasien rawat inap.(4)

RSUD Panembahan Senopati sudah baik dalam melayani pasien, namun belum mampu menarik pelanggan baru. Hal ini dapat ditunjukkan dengan terjadinya penurunan akuisisi pelanggan atau pasien yang semakin mengecil setiap tahunnya, padahal akuisisi pasien menunjukkan kemampuan RSUD Panembahan Senopati dalam menarik pelanggan baru.(5)

RSUD Dr. Harjono Ponorogo menunjukkan hasil yang baik pada tingkat *Customer Retention* namun tidak dengan tingkat Profitabilitas Pelanggan dan *Customer Acquisition* karena menunjukkan hasil

yang kurang baik karena adanya penurunan persentase pada tahun 2011 sampai 2013.(6)

A. Perspektif Proses Internal

Pengukuran pada RSUD Wonosari menunjukkan hasil yang baik dengan menggunakan 5 indikator berupa: kualitas pelayanan, BTO, BOR, TOI, AvLos. Hal ini dapat dilihat dari hasil survai pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dapat diketahui bahwa secara umum menilai kualitas pelayanan sebesar 43,3%, nilai ini termasuk kategori tinggi.

RSUD Panembahan Senopati mendapatkan hasil yang sudah baik berdasarkan nilai BOR, TOI, NDR dan GDR namun untuk nilai ALOS (75,92% yang merupakan di bawah standar dan BTO (65 kali) masih belum sesuai dengan standar Kementerian Kesehatan RI.

RSUD Dr. Harjono Ponorogo menunjukkan peningkatan persentase 3 tahun pada 2011-2013 dengan hasil yang cukup baik dikarenakan adanya tambahan jasa baru pada proses operasional karena sudah sesuai dengan angka ideal yang sudah ditetapkan oleh RSUD tersebut.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada RSUD Wonosari sudah menunjukkan hasil yang baik dengan penggunaan 5 indikator yaitu: kepuasan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, komitmen pegawai, motivasi kerja pegawai, disiplin pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil survai pada 60 Pegawai Negeri Sipil RSUD Wonosari dapat diketahui bahwa secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga menunjukkan nilai untuk kepuasan pegawai RSUD Wonosari sebesar 55%, nilai ini termasuk kategori tinggi.

Kinerja RSUD Panembahan Senopati ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik dalam mempertahankan karyawan-karyawannya, meskipun produktivitas karyawan menurun yang dapat dilihat dengan nilai produktivitas karyawan setiap tahunnya menurun (semakin tinggi semakin baik kinerjanya).

RSUD Dr. Harjono Ponorogo menunjukkan hasil yang baik dimana tingkat kepuasan karyawan berada pada nilai 69.07% dan tingkat produktivitas yang baik, hal tersebut dipengaruhi dengan total pendapatan dan jumlah karyawan yang selalu bertambah dan jumlah retensi karyawan yang menurun dari 2011-2013 dan menunjukkan hasil yang baik karena jumlah karyawan meningkat namun karyawan yang keluar makin berkurang setiap ahunnya

Tabel 2. Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja dengan BSC di tiga rumah sakit

Aspek Penilaian	RSUD Wonosari	RSUD Panembahan Senopati	RSUD Dr. Harjono Ponorogo
Finansial	Menggunakan 10 indikator keuangan	Menggunakan 10 indikator keuangan	Menggunakan 10 indikator keuangan
- Hasil penerapan BSC dalam keuangan	ROA & ROE mempunyai nilai yang negatif dan berfluktuatif. Rasio efisiensi dan rata-rata umur piutang setiap tahun mengalami fluktuatif. akan tetapi, Rasio perputaran aset, rasio perputaran aset tetap dan rasio ekuitas terhadap aset selalu mengalami kenaikan setiap tahunnya.	sudah ekonomis dan efektif namun belum efisien yang dapat dilihat dari jurnal pendukung bahwa skor yang didapatkan adalah -1 yaitu tidak efisien dengan nilai 100,79% (>100% tidak efisien).	menunjukkan hasil pengukuran yang baik pada rasio ekonomi dan rasio efektifitas, tidak dengan hasil rasio efisiensi yang disebabkan realisasi biaya lebih besar dari tahun 2011-2013.
Non-Finansial			
- Pelanggan	Hasil penilaian ini dilakukan dengan <i>customer retention</i> , <i>customer acquisition</i> menunjukkan kepuasan yang cukup tinggi. Rata-rata jumlah pasien rawat jalan dan darurat dari tahun ke tahun terus meningkat.	RS ini sudah baik dalam melayani pasien, namun belum mampu menarik pelanggan baru.	RSUD Dr. Harjono Ponorogo menunjukkan hasil yang baik pada tingkat <i>Customer Retention</i> namun tidak dengan tingkat Profitabilitas Pelanggan dan <i>Customer Acquisition</i>
- Perspektif Proses Internal	RSUD ini menunjukkan hasil yang baik dengan menggunakan 5 indikator berupa: kualitas pelayanan, BTO, BOR, TOI, AvLos.	RSUD ini mendapatkan hasil yang sudah baik berdasarkan nilai BOR, TOI, NDR dan GDR. Nilai ALOS & BTO masih belum sesuai dengan standar Kemenkes RI.	
- Pertumbuhan dan Pembelajaran (focus pada pegawai)	Memperhatikan 5 indikator: kepuasan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, komitmen pegawai, motivasi kerja pegawai, dan disiplin pegawai. Nilai untuk kepuasan pegawai RSUD Wonosari sebesar 55%,	sudah baik dalam mempertahankan karyawannya. Namun, produktivitas karyawan menurun setiap tahunnya.	tingkat kepuasan karyawan 69.07% dan tingkat produktivitas yang baik; hal tersebut dipengaruhi dengan total pendapatan dan jumlah karyawan yang selalu bertambah dan jumlah retensi karyawan yang

Aspek Penilaian	RSUD Wonosari	RSUD Panembahan Senopati	RSUD Dr. Harjono Ponorogo
	kategori tinggi.		menurun dari 2011-2013.

DISKUSI

Studi ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja pada ketiga rumah sakit yang menerapkan analisis kinerja BSC, meskipun dalam aspek yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat pula pada studi lain dari RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur yang telah mengoptimalkan fungsi manajemen keuangan yaitu pemasukan dan pengeluaran dengan efisien. Adapun dari aspek pelanggan RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur juga sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan oleh tenaga medis kepada pasiennya.(8) Penilaian kinerja keuangan dari berbagai perspektif (profitabilitas, likuiditas, dan aktivitas) juga bisa didapatkan dengan pendekatan BSC.(9) Hal ini sebagaimana RSI Surabaya yang mendapati hasil perhitungan *cash ratio* yang mengalami penurunan dikarenakan naiknya kewajiban di masa COVID-19.(3)

Rumah Sakit Daerah Madani Palu juga dikategorikan baik dalam menerapkan analisis kinerja BSC. Hal ini diketahui dalam aspek pelanggan yang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pihak Rumah Sakit. Kemudian aspek proses internal yang menunjukkan bahwa sarana dan prasarana diperlukan untuk keperluan pelayanan. Lalu dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya pelatihan rutin dan motivasi yang diberikan oleh pihak Rumah Sakit Daerah kepada karyawan.(10)

Rumah Sakit Umum Daerah Kota Madiun juga menerapkan analisis kinerja BSC dan mendapati adanya peningkatan pada aspek SDM internal yang ditunjukkan dengan kemampuan RS dalam mempertahankan karyawan yang sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan sedikitnya karyawan yang mengundurkan diri atau *resign*. Adapun nilai kapabilitasnya rendah disebabkan keterbatasan dana dari rumah sakit untuk mengadakan pelatihan bagi karyawan.(11)

Di samping kelebihan atau kebaikan, pendekatan BSC juga masih mengandung beberapa isu yang belum dapat dipecahkan. Sebagai pendekatan untuk menilai kinerja, BSC tidak menyediakan prosedur kompensasi yang biasanya menjadi tindak lanjut dari penilaian kinerja. Di samping itu, empat perspektif dalam balance scorecard merupakan indikator yang saling berengaruh sehingga diperlukan suatu format Analisa yang

seharusnya dapat memberikan umpan balik kepada semua ini. Namun demikian,hal ini belum tersedia dalam format BSC.(12)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari 3 kajian pustaka yang didapatkan menunjukkan bahwa rata-rata hasil penilaian kinerja dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard (BSC)* adalah baik dimana pada setiap Rumah Sakit Umum Daerah memiliki beberapa atau satu masalah dalam salah satu perspektif yang dinilai, permasalahan tersebut berupa: (1) kurang efisiennya anggaran yang sudah direncanakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah, (2) tidak tercapainya realisasi anggaran yang sudah direncanakan bagi Rumah Sakit Umum Daerah tersebut, (3) adanya penurunan pada penarikan pelanggan baru atau pasien baru (akuisisi pasien) yang menyebabkan berkurangnya atau tidak terjadi kenaikan jumlah pasien baru yang sudah direncanakan, (4) tidak tercapainya nilai ALOS & BTO yang sesuai dengan standar Departemen Kesehatan Republik Indonesia, dan (5) terjadinya penurunan produktivitas karyawan di fasilitas pelayanan kesehatan.

SARAN

Berdasarkan berbagai perspektif yang dilakukan analisis dengan menggunakan *Balanced Scorecard (BSC)* pada berbagai Rumah Sakit Umum Daerah yang ada di Indonesia perlu untuk ditekankan perbaikan dan perencanaan pada kinerja pelayanan dibawah ini: (a) memastikan anggaran yang sudah direncanakan dilakukan secara efisien dan sesuai dengan perencanaan, (b) anggaran yang sudah direncanakan harus terealisasikan agar operasional Rumah Sakit Umum Daerah berlangsung sesuai dengan perencanaan, (c) mengatur strategi untuk menarik pelanggan atau pasien baru pada fasilitas pelayanan kesehatan tersebut baik dengan menggunakan pengenalan produk maupun melakukan promo terhadap pelayanan tertentu agar terjadinya peningkatan pasien baru, (d) memastikan indikator perputaran pasien baik indikator ALOS dan BTO berada pada nilai diatas standar dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia, dan (e) meningkatkan produktivitas karyawan di fasilitas pelayanan kesehatan dengan bekerjasama dengan HRD organisasi lain maupun dari non-organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

1. Funck E. The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *J Acc Org Change*. 2007;3(2):88–103
2. Riwu, Samuel dan Wibowo, Adik. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard: Systematic Review. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo* Vol.7 No.2, (Oktober) 2021
3. Safitri, Shinta., Prastiwi, Dewi., dan Budhi Setianto. Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI Surabaya. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* Volume 4, Number 11, 2022.
4. Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE; 2006.
5. Bharata R.W., Setyorini D., Isroah. *Penerapan Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari. Indonesia: Universitas Negeri Yogyakarta*; 2019.
6. Murawati M. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Penilaian Kinerja RSUD Panembahan Senopati. Indonesia: Universitas PGRI Yogyakarta*; 2017.
7. Anggaraini Z.T., Nuraina E. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo*. 2014. Indonesia: IKIP PGRI Madiun.
8. Khairurrozi, Muhammad, Syahida, Ayunin, dan Mirani, Nanda. Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia, MPPKI*, Vol. 5. No. 3; 2022.
9. Estiasih, S. P. Measurement of Cooperative Performance with the Balanced Scorecard Analysis Approach. *International Journal of Economics, Business and ...*, 2021(2), 180–195. Dapat diakses di <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/issue/view/77>
10. Munayang, Olivia H. dan Nurhajra, RPA. Analisis Pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu tahun 2015. *JRAMB, Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, UMB Yogyakarta*, Volume 3 No. 1; Mei 2017
11. Ridhosari, Dewi dan Wardani, Ratna. Studi Kinerja Rumah Sakit Berbasis Balance Scorecard (Studi Kualitatif di RSUD Kota Madiun di Lingkungan Manajemen. *Jurnal Imejing Diagnostik (JImeD)* Vol. 8, 105-113; 2022. Dapat diakses di: <http://ejournal.poltekkes-smg.ac.id/ojs/index.php/jimed/index>
12. Wiyati, Rita. Penerapan Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada RSUD Selatpanjang). *Pekbis Jurnal*, Vol.6, No.1, Maret 2014: 66-73; 2014.