

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
UMUM DAERAH KEC. MANDAU DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD***

***ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT OF
REGIONAL PUBLIC HOSPITAL KEC.MANDAU USING
BALANCE SCORECARD METHOD***

SKRIPSI

OLEH :

LIDYA CAHYANI

2162201078

PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LANCANG KUNING
PEKANBARU**

2025

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM
DAERAH KEC. MANDAU DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCE SCORECARD***

***ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT OF REGIONAL
PUBLIC HOSPITAL KEC.MANDAU USING BALANCE SCORECARD
METHOD***

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Mengikuti Ujian *Oral Comprehensive*
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Lancang Kuning

OLEH :

LIDYA CAHYANI

2162201078

PROGRAM STUDI AKUNTANSI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LANCANG KUNING
PEKANBARU**

2025

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : LIDYA CAHYANI
NIM : 2162201078
FAULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
PRODI : AKUNTANSI
JUDUL : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
UMUM DAERAH KEC. MANDAU DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD

DISETUJUI:

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II



FAIZAH KAMILAH, S.E., M.Ak., Ak
NIDN : 1012088901



SERLY NOVIANTI, SE., M.Ak
NIDN : 1007118903

DEKAN



Dr.DINI ONASIS, S.E., S.H., M.M., M.H., AK., CA., ACPA
NIDN : 1006067101

KETUA JURUSAN



Dr.NENENG SALMIAH, S.E., M.M., Ak., CA
NIDN : 1012096801

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : LIDYA CAHYANI
NIM : 2162201078
FAULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
PRODI : AKUNTANSI
JUDUL : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
UMUM DAERAH KEC. MANDAU DENGAN
MENGUNAKAN METODE BALANCE SCORECARD

KETUA



Dr. NENENG SALMIAH, S.E., M.M., Ak., CA
NIDN : 1012096801

SEKRETARIS

SERLY NOVIANTI, S.E., M.AK
NIDN : 1007118903

ANGGOTA

FAIZAH KAMILAH, SE.M.Ak.,Ak
NIDN : 1012088901

SERLY NOVIANTI, S.E., M.AK
NIDN : 1007118903

ARINI SE. M.Ak.,Ak.,CA.,CGAA
NIDN : 1001019105

GUSMARILA EKA PUTRI SE. M.Ak.
NIDN : 1014088601

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KEC. MANDAU DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD*

LIDYA CAHYANI

2162201078

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang bersifat *komprehensif* karena tidak hanya menilai kinerja dari sisi keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode ini dianggap relevan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik seperti rumah sakit. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui dokumentasi serta penyebaran kuesioner kepada pasien dan karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan, kinerja RSUD Kec. Mandau tergolong ekonomis, *efisiensi*, dan *efektifitas*. Dari perspektif pelanggan, rumah sakit memiliki tingkat retensi pasien yang meningkat, meskipun akuisisi pasien baru mengalami penurunan, dan kepuasan pelanggan berada pada kategori "baik". Pada perspektif proses bisnis internal, indikator BOR, ALOS, TOI, dan BTO menunjukkan bahwa kinerja pelayanan rawat inap sudah memenuhi standar ideal dari Kementerian Kesehatan. Sementara itu, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit dinilai baik berdasarkan indikator produktivitas karyawan, tingkat retensi karyawan, dan kepuasan karyawan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD Kec. Mandau sudah menunjukkan hasil yang positif dan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat pengukuran yang efektif dalam mengevaluasi dan meningkatkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

ANALYSIS OF PERFORMANCE MEASUREMENT OF REGIONAL PUBLIC HOSPITAL KEC.MANDAU USING BALANCE SCORECARD METHOD

LIDYA CAHYANI

2162201078

ABSTRAK

This research aims to analyze the performance measurement of the Mandau District General Hospital using the Balanced Scorecard method. The Balanced Scorecard is a comprehensive performance measurement method because it not only evaluates performance from a financial standpoint but also includes customer perspectives, internal business processes, as well as growth and learning. This method is considered relevant for measuring the performance of public sector organizations such as hospitals. This research uses primary and secondary data collected through documentation and the distribution of questionnaires to patients and employees. The analysis results indicate that in the financial perspective, the performance of the Mandau District General Hospital is categorized as economical, efficient, and effective. From the customer's perspective, the hospital has an increased patient retention rate, although the acquisition of new patients has decreased, and customer satisfaction is categorized as 'good'. From the internal business process perspective, the BOR, ALOS, TOI, and BTO indicators show that the inpatient service performance has met the ideal standards set by the Ministry of Health. Meanwhile, from the growth and learning perspective, the hospital's performance is rated good based on employee productivity indicators, employee retention rates, and employee satisfaction. Overall, the research results indicate that the performance of the Mandau District Hospital has shown positive results, and the Balanced Scorecard can be an effective measurement tool in evaluating and improving the hospital's performance comprehensively and sustainably.

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers Perspective, internal business process perspective, Growth and Learning Perspective*

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

- 1 Karya tulis dalam bentuk skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister, dan atau Doktor) baik di Universitas Lancang Kuning maupun diperguruan tinggi lainnya.
- 2 Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing
- 3 Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dalam daftar Pustaka.
- 4 Pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang diperoleh karena karya tulis ini, serta lainnya sesuai dengan norma yang berlaku.

Pekanbaru, 11 Juli 2025

Yang Membuat Pernyataan

LIDYA CAHYANI

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, kasih karunia, dan penyertaan-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”** Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memenuhi ujian *Oral Comprehensive* Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti menerima banyak bantuan, dorongan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Dini Onasis, S.E., S.H., M.M., M.H., AK., CA., ACPA Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning
2. Ibu Dr. Neneng Salmiah, S.E., M.M., AK., CA Selaku Ketua Jurusan Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning.
3. Ibu Faizah Kamilah, S.E., M.AK., AK Selaku Dosen pembimbing I dan Pembimbing Akademik yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berarti kepada peneliti selama proses penyusunan skripsi ini.

4. Ibu Serly Novianty, S.E., M.AK selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan dukungan, koreksi, dan motivasi yang sangat membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini;
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Tata Usaha di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lancang Kuning yang telah memberikan ilmu dan dukungan selama masa studi peneliti.
6. drg. Sylvia Febriani Selaku Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau, para manajemen dan staf Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau yang telah memberikan izin dan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini
7. Kedua Orang tua penulis, Bapak Minter Simamora dan Ibu Dermauli Sormin yang sangat peneliti sayangi, yang selalu memberikan doa yang terbaik, motivasi, dan dukungan moral maupun material kepada peneliti sehingga skripsi ini terselesaikan dengan tepat waktu. Semoga dengan ini peneliti bisa menjadi kebanggaan bagi orang tua.
8. Kepada saudara peneliti yang peneliti sayangi, Nova Simamora, Ernita Simamora, Astri Simamora, Ingrid Simamora, Chelsea Simamora, dan Pudan kami Clara Simamora, Terimakasih peneliti ucapkan atas ketulusan serta doa yang telah diberikan kepada peneliti, sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini.
9. Sahabat peneliti yang senantiasa mendukung, memberikan pertolongan dan semangat kepada peneliti. Desi Afrina, Anni Silaban, Nia Novia Hulu, Venny Putri Anggraini, dan Ratina Sitorus. Terimakasih selalu memberikan dukungan dan dorongan kepada peneliti selama masa kuliah. Dan terimakasih

juga untuk 4 tahun kebersamaan kita, dan sudah menjadi bagian dari keluarga peneliti. Semoga kita dapat bertemu Kembali di versi terbaik kita masing-masing.

10. Seluruh teman-teman Akuntansi Angkatan 2021. Terimakasih atas semua kebaikan, senyum, dan tawa yang selalu mengisi kesaharian peneliti.
11. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuannya selama penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga Tuhan memberikan kasih dan Rahmat atas semua kebaikan dan bantuan yang telah diberikan kepada peneliti selama proses perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif bagi pembaca maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Pekanbaru, 19 Juli 2025

LIDYA CAHYANI

DAFTAR ISI

ABSTRAK

PERNYATAAN

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	11
1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	11
1.3.1 TUJUAN PENELITIAN	11
1.3.2 MANFAAT PENELITIAN.....	12
1.4 SISTEMATIKA PENULISAN	12
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	14
2.1 TELAAH PUSTAKA.....	14
2.1.1 PENGUKURAN KINERJA	17
2.1.2 <i>BALANCE SCORECARD</i>	23
2.1.3 PENELITIAN TERDAHULU	41
2.2 KERANGKA PEMIKIRAN.....	48
BAB III METODE PENELITIAN	50
3.1 OBJEK PENELITIAN.....	50
3.2 POPULASI DAN SAMPEL	50
3.3 JENIS DAN SUMBER DATA	51
3.3.1 JENIS DATA.....	51
3.3.2 SUMBER DATA	52
3.4 TEKNIK PENGUMPULAN DATA	52
3.5 IDENTIFIKASI DAN OPERASIONALISASI VARIABEL	53
3.6 ANALISIS DATA.....	63
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	66
4.1. SEJARAH RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KEC. MANDAU.....	66

4.2 VISI, MISI DAN MOTTO RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KEC. MANDAU	68
4.3 TUGAS POKOK DAN FUNGSI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KEC.MANDAU	69
4.4 LAYANAN DAN FASILITAS RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KEC. MANDAU	70
4.5 STRUKTUR ORGANISASI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KEC. MANDAU	73
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
5.1 HASIL PENELITIAN	74
5.1.1 Perspektif Keuangan	74
5.1.2 Perspektif Pelanggan	77
5.1.3 Perspektif Proses Internal Bisnis.....	83
5.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	85
5.2 PEMBAHASAN	90
5.2.1 PERSPEKTIF KEUANGAN.....	90
5.2.2 PERSPEKTIF PELANGGAN.....	93
5.2.3 PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL.....	95
5.2.4 PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN.....	97
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	100
6.1 KESIMPULAN.....	100
6.2 SARAN	101
DAFTAR PUSTAKA.....	102
BIOGRAFI PENULIS	106
LAMPIRAN	Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pendapatan Fungsional RSUD Kec. Mandau (2022 - 2023.....	5
Tabel 1.2	Pencapaian Kinerja Pelayanan RSUD Kec. Mandau (2022 – 2023	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 3.1	Kriteria Rasio Ekonomi	54
Tabel 3.2	Kriteria Rasio Efisiensi.....	55
Tabel 3.3	Kriteria Rasio Efektifitas	56
Tabel 3.4	Operasionalisasi Variabel.....	62
Tabel 3.5	Rentang Kriteria Skor.....	65
Tabel 5.1	Rasio Ekonomi RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	75
Tabel 5.2	Rasio Efisiensi RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023.....	76
Tabel 5.3	Rasio Efektifitas RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	77
Tabel 5.4	Retensi Pelanggan RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	78
Tabel 5.5	Akuisisi Pelanggan RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	80
Tabel 5.6	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kepuasan Pelanggan	82
Tabel 5.7	Nilai BOR RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	83
Tabel 5.8	Nilai ALOS RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	84
Tabel 5.9	Nilai TOI RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	84
Tabel 5.10	Nilai BTO RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023.....	85
Tabel 5.11	Retensi Karyawan RSUD kec. Mandau Tahun 2022-2023	87
Tabel 5.12	Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kepuasan Karyawan	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka pemikiran	49
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	73

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi saat ini, perusahaan makin berkembang pesat baik itu perusahaan manufaktur, jasa maupun dagang. Perkembangan perusahaan yang pesat ini akan menimbulkan tuntutan untuk bersaing, berkompetisi dengan ketat. Persaingan ini dilakukan dengan mengembangkan produk berupa barang maupun jasa yang berkualitas sehingga bisa diterima pangsa pasar serta dapat memenuhi kepuasan konsumen. Didalam menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk perusahaan sangat diperlukan agar suatu Perusahaan mampu bersaing dan berkembang.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi pada periode yang lalu, dengan dilakukan suatu tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaikinya.

Tolak ukur kinerja organisasi publik berkaitan dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara *komprehensif*. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non keuangan. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan ekonomis, efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik.

Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan manajemen biasanya adalah sistem pengukuran tradisional yaitu laporan keuangan, karena lebih mudah diterapkan sehingga tolak ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Keberhasilan seorang manajer sebuah Perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya seminimal mungkin. Akan tetapi, untuk mengukur kinerja didalam perusahaan diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kepuasan *costumer*, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pengukuran kinerja seharusnya tidak dilakukan hanya dari segi keuangan saja, namun juga melibatkan non keuangan.

Karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton salah satu pengukuran kinerja yang banyak dipergunakan karena dinilai cukup *komprehensif* adalah metode *balanced scorecard*. Dimana sistem pengukuran ini menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal. (Irawan;2021;17)

Konsep *Balanced Scorecard* yang merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek perspektif di dalamnya yaitu: *Financial perspective* (perspektif keuangan), *Customer perspective* (perspektif pelanggan), *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *Learning and growth perspective* (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). *Balanced Scorecard* relevan diaplikasikan di rumah sakit *profit dan non-profit*. *Kompetitor/pesaing* yang semakin banyak membuat rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan terbaik, sehingga pelanggan memilih rumah sakit yang dianggap terbaik. Rumah sakit yang baik tentunya memberikan pelayanan berdasarkan kebutuhan pasien, bukan atas dasar untuk meningkatkan pemasukan keuangan rumah sakit atau penghasilan karyawan (Rizal R;2016;19).

Perkembangan pengelolaan rumah sakit, baik dari aspek manajemen maupun operasional sangat dipengaruhi oleh berbagai tuntutan dari lingkungan. Rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan biaya pelayanan kesehatan terkendali sehingga akan berujung pada kepuasan pasien dan pengendalian biaya. Pengendalian biaya merupakan masalah yang kompleks karena dipengaruhi oleh berbagai pihak yaitu mekanisme pasar, tindakan ekonomis, sumber daya manusia yang dimiliki (*profesionalitas*) dan yang tidak kalah penting adalah perkembangan teknologi dari rumah sakit itu sendiri. Pelayanan kesehatan pada saat ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sifatnya sangat dinamis. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya bidang kesehatan merupakan faktor fundamental untuk menetapkan bentuk pelayanan kesehatan yang diinginkan. *Kompleksitas* penyakit yang makin meningkat mengingat telah banyak peralatan yang dapat digunakan untuk mendeteksi penyakit, telah merupakan tantangan tersendiri bagi para pemberi pelayanan kesehatan. Demikian pula *kompleksitas* respon pasien terhadap penyakit dan pengobatan telah dapat mempengaruhi wujud pelayanan kesehatan yang diharapkan oleh pasien dengan keluarganya.

Begitu juga dengan Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau (RSUD Kec. Mandau) merupakan rumah sakit milik Pemerintahan Kabupaten Bengkalis yang berlokasi di Jalan Stadion No.10 Kelurahan Air Jamban Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. Rumah Sakit Umum Daerah Kecamatan Mandau yang dibangun di atas tanah seluas 25.600 m², dengan luas bangunan 17.456 m² berada di wilayah Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. Memiliki tempat tidur yang

disediakan sebanyak 100 TT dan menyediakan berbagai fasilitas kesehatan lainnya. RSUD Kec.Mandau termasuk dalam kategori type C. RSUD Kecamatan Mandau memberikan pelayanan rawat jalan dan juga pelayanan rawat inap. Pelayanan rawat jalan dilakukan oleh 14 poliklinik yang ada, lengkap dengan dokter spesialisnya. Selain itu ditunjang dengan unit penunjang antara lain unit laboratorium, radiologi, fisioteraphy dan juga farmasi serta instalasi rawat darurat yang melayani selama 24 jam.

Dalam Persepektif keuangan, data Pendapatan Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau pada tahun 2022 – 2023 berikut :

**Tabel 1.1 Pendapatan Fungsional Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau
(2022 – 2023)**

Tahun	Realisasi Pendapatan	Realisasi Belanja
2022	190.276.967.293	187.851.134.077
2023	172.406.990.149	161.379.039.647

Sumber ; Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas bahwa data dari Rumah Sakit Umum Daerah Kecamatan Mandau, realisasi pendapatan dan belanja selama tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan adanya perubahan signifikan dalam pengelolaan keuangan Rumah Sakit. Namun, kinerja keuangan saja tidak bisa menjadi tolak ukur dalam keberhasilan rumah sakit. Penilaian kinerja yang selama ini digunakan hanya diukur dengan menggunakan metode tradisional, yang mentitikberatkan pada laba yang dicapai sedangkan dari segi non keuangan tidak terlalu diperhatikan. Seperti data yang berasal dari *medical record* belum menjadi perhatian dan belum di Analisa secara optimal sebagai landasan untuk mengambil kebijakan. Beriku gambar kinerja pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dalam dua tahun :

**Tabel 1.2 Pencapaian Kinerja Pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah
kec. Mandau (2022-2023)**

Tahun	Pasien Rawat Inap	Pasien Rawat Jalan	BOR	ALOS	TOI	BTO
2022	9.787	175.516	65,36%	3,43 Hari	2,01Hari	63,03x
2023	10.653	207.300	76,08%	3,83 Hari	1,49Hari	58,68x
Standar Depkes			60-85%	6-9 hari	1-3 hari	40-50x

Sumber ; Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau (2023)

Pelayanan Rumah Sakit dapat di ukur melalui standar indikator umum yang telah ditetapkan Depkes RI, salah satunya ALOS (*Average Length Of Stay*). ALOS (*Average Length Of Stay*) adalah persentase rata-rata lamanya pasien dirawat pada satuan waktu tertentu. Pada Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa dari tahun 2022 sebesar 3,43 Hari dan meningkat menjadi 3,83 Hari di tahun 2023. Nilai ini masih berada dibawah standar Depkes RI sebesar 6 – 9 hari. Dari data ini memberikan sebuah Gambaran bahwa mutu pelayanan medis masih belum sesuai dengan standar yang diharapkan.

Permasalahan lain juga tampak dari kotak saran. Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau memiliki kotak saran namun tidak dijadikan sebagai pengukuran kinerja non keuangan. akibatnya sulit bagi rumah sakit mengidentifikasi masalah-masalah terjadinya penurunan kinerja seperti pasien terabaikan, padahal peningkatan kepercayaan pasien sangat mempengaruhi kehidupan jangka panjang rumah sakit. Apabila rumah sakit ingin mencapai kinerja keuangan yang besar dalam jangka panjang, maka kepuasan pasien menjadi tolak ukur rumah sakit untuk meningkatkan pelayanan dan mutu rumah sakit. Dengan adanya kotak saran yang berisi komplain maupun saran dari pasien akan menjadi

acuan bagi manajemen rumah sakit dalam mengambil kebijakan dan melakukan perbaikan di masa mendatang.

Sebelumnya banyak peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja yang menggunakan metode *balanced scorecard* seperti penelitian yang dilakukan oleh (Pradibta dkk;2018;11-25) studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik kecuali rasio perputaran aset, perspektif pelanggan dinilai baik kecuali akuisisi pelanggan, perspektif proses bisnis internal dinilai baik semua kecuali tingkat rawat jalan dan BTO, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.

Menurut penelitian (Afifah,dkk;2024;40) tentang Analisis Penilaian Perspektif Keuangan Dengan Model *Balanced scorecard* yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja RSUD Kardinah bahwa kinerja keuangan dinilai kurang ekonomis dan kurang efisien dalam pengelolaan anggaran, namun kinerja keuangan sudah efektif dalam mempertahankan anggaran pendapatan supaya tetap stabil setiap tahunnya. Kinerja perspektif pelanggan sudah baik dilihat dari indikator *customer rentention*, kepuasan pelanggan, rata-rata pasien rawat jalan, darurat dan rawat inap, namun kurang baik dalam *customer acquisition* karena belum berhasil untuk menarik perhatian pasien baru. Kinerja perspektif proses bisnis internal dinilai baik dalam hal inovasi layanan, jumlah kunjungan pasien rawat jalan, serta tingkat GDR, sementara itu, dinilai cukup baik dilihat dari NDR dan BTO yang belum mencapai level ideal. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik dilihat dari

indikator tingkat retensi karyawan yang tetap stabil serta dinilai baik dilihat dari peningkatan dalam jumlah pelatihan karyawan, meskipun ditahun terakhir mengalami sedikit penurunan. Tingkat capaian kinerja RSUD Kardinah secara keseluruhan dinilai kurang sehat dengan kategori BBB dengan total skor 53% berdasarkan empat perspektif pengukuran *balanced scorecard*

Selanjutnya adalah penelitian yang dilaksanakan oleh (Munayang,dkk;2017;24) yang berjudul analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. Pengukuran kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* memperoleh hasil atau skor 0,7. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dilihat dari pengukuran kinerja secara keseluruhan baik. Meskipun kinerja masing masing perspektif belum maksimal, namun hal ini dapat menunjukkan kinerja yang baik bagi Rumah Sakit Daerah Madani Palu.

Menurut (Sulawati;2022;295) Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan Rumah sakit Umum daerah Andi Makkasau Kota Parepare cukup baik. Rumah sakit telah menekankan biaya untuk mengurangi pengeluaran dan hal ini juga di ikuti dengan pencapaian pendapatan yang baik walaupun masih jauh dari ditargetkan. Sedangkan dari persepetif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja rumah sakit dianggap cukup. Hal ini dikarenakan rumah sakit belum sepenuhnya mengikut sertakan karyawan seluruhnya dalam berbagai pelatihan. Jika dari perspektif pelanggan dikatakan baik, dikarenakan rumah sakit mampu untuk mempertahankan jumlah pasien yang masuk setiap tahunnya dan juga mampu

untuk meningkatkan jumlah pasien. Dan terakhir dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena rumah sakit mampu meningkatkan penjualan jasanya dengan menambah dan mengembangkan layanan jasa yang diberikan serta meningkatkan kualitas pelayanan dengan segera memberi tindak lanjut terhadap keluhan pasien.

Menurut (Putri,I,A,dkk;2017;66) Dilihat dari keuangan RSUD perspektif K.R.M.T. Wongsonegoro memiliki kinerja yang kurang baik. Dari ketiga indikator yang digunakan, hanya pada rasio keuangan yang memiliki capaian cukup. Akan tetapi pendapatan rumah sakit turun pada beberapa tahun terakhir, dan pengeluaran justru meningkat pada 3 tahun terakhir. Hal ini tentunya membahayakan keuangan rumah sakit ditambah turunnya capaian rasio keuangan *Total Asset Turn Over* dan Rasio Kas dari Pelanggan Wongsonegoro RSUD perspektif K.R.M.T. mengalami peningkatan jumlah pelanggan baik pada rawat inap dan rawat jalan. Akan tetapi dilihat dari akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan rawat jalan mengalami penurunan sedangkan akuisisi dan retensi pelanggan pada rawat inap stagnan. Angka Indeks Kepuasan Masyarakat menurun dari tahun 2011 hingga tahun 2015. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pihak rumah sakit sebaiknya memberikan pelatihan *softskill* atau pendidikan karakter secara berkala kepada para pegawai sehingga dapat meningkatkan sikap positif yang masih kurang dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Pada perspektif proses bisnis internal, sebaiknya pihak rumah sakit lebih melakukan pengawasan dan pengendalian terkait kurang optimalnya operasional yang telah dilakukan, seperti dengan meningkatkan kinerja tim mutu rumah sakit.

Menurut (P.Bharata,R,W,dkk;2019;186) tentang Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari menghasilkan kesimpulan bahwa Perspektif pelanggan sudah karena baik berdasarkan angket kepuasan menunjukkan 46% termasuk kategori tinggi dan didukung oleh hasil perhitungan *customer retention*, *customer acquisition*, rata-rata rawat jalan dan rata-rata rawat inap yang selalu berfluktuatif, perspektif keuangan sudah baik, perspektif proses bisnis internal sudah baik berdasarkan dari survei 60 pegawai terhadap kualitas pelayanan menunjukkan angka 51,67% dan didukung hasil BTO, BOR, TOI, dan ALOS yang selalu berada pada rata-rata ideal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dengan Metode Balanced Scorecard”**. Dengan dasar tersebut penulis ingin menerapkan elemen-elemen *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non keuangan tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RSUD kec. Mandau menjadi lebih baik dari yang ada sekarang.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dalam perspektif keuangan ?
2. Bagaimana Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dalam perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dalam perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk menganalisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dari perspektif keuangan
2. Untuk menganalisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dari perspektif pelanggan
3. Untuk menganalisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk menganalisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah kec. Mandau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.3.2 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian yang dilakukan yaitu :

1. Bagi Penulis, Penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat lebih memahami lanjut mengenai penerapan *balance scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja Perusahaan.
2. Bagi Pihak Rumah Sakit, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menolong efektifitas rumah sakit dan menolong unsur tujuan strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran tentang strategis yang komprehensif dan seimbang dengan menggunakan *balance scorecard*., yang memberikan instrument baaru yang menjanjikan untuk diharapkan sebagai pengukuran kinerja rumah sakit.
3. Bagi pihak lain, manfaat bagi pihak lain dapatsebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dan menambah wawasan ilmu pengetahuan bagi yang lain.

1.4 SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari enam bab yaitu :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Pada bab ini berisikan mengenai landasan teori serta hasil penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran yang berguna sebagai dasar pemikiran dalam pembahasann masalah yang diteliti

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisikan metodologi penelitian yang terdiri bentuk dan tempat penelitian, sumber dan jenis data, populasi dan sampel, metode dan teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, metode analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Pada bab ini membahas Gambaran tentang objek penelitian seperti Sejarah singkat, struktur organisasi dan aktivitas umum dari objek penelitian tersebut.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang analisis data hasil penelitian yang menjelaskan tentang data dan analisis data.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini disampaikan beberapa kesimpulan, serta saran yang relevan untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya dengan temuan dan hasil penelitian yang dilakukan

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis dapat menarik beberapa Kesimpulan dari setiap perspektif *balance scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kec. Mandau sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

RSUD Kec. Mandau tergolong ekonomis, *efisien*, dan cukup *efektif* dalam pengelolaan keuangannya. Hal ini tercermin dari rasio ekonomis dan *efisiensi* yang berada di bawah 100%, menandakan penghematan anggaran, serta rasio *efektivitas* yang mendekati 100% menunjukkan capaian pendapatan hampir sesuai target.

2. Perspektif Pelanggan

RSUD Kec. Mandau menunjukkan tren positif dalam retensi pasien, namun mengalami penurunan dalam akuisisi pasien baru. Meskipun demikian, tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori "Baik", yang mencerminkan layanan yang cukup optimal.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan indikator BOR, ALOS, TOI, dan BTO, RSUD Kec. Mandau telah menunjukkan kinerja layanan rawat inap yang baik dan efisien, sesuai dengan standar Kementerian Kesehatan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

RSUD Kec. Mandau dinilai baik dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran, yang ditunjukkan melalui produktivitas karyawan, penurunan tingkat perputaran karyawan, serta tingkat kepuasan karyawan yang berada pada kategori "Baik".

Secara keseluruhan, kinerja RSUD Kec. Mandau dapat dikatakan baik dan terukur secara menyeluruh menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini terbukti efektif dalam memberikan gambaran menyeluruh atas pencapaian strategis rumah sakit dari berbagai sudut pandang.

6.2 SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Meningkatkan Strategi Akuisisi Pasien Baru Manajemen RSUD Kec. Mandau perlu merumuskan strategi yang lebih *agresif* dan *inovatif* dalam menarik pasien baru, misalnya melalui peningkatan promosi layanan, penyuluhan kesehatan, atau kemitraan dengan fasilitas kesehatan lainnya.
2. Pengembangan SDM Secara Berkelanjutan Meskipun kepuasan karyawan tergolong baik, pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan secara rutin tetap perlu ditingkatkan guna mendorong inovasi dan menjaga semangat kerja yang produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah Nabila Nurul, Yanti Puji Astutie (2024) *Analisis Penilaian Perspektif Keuangan Dengan Model Balanced scorecard* Jurnal Akuntansi dan Bisnis Kontemporer Volume 5, No.1 November 2024
- Baros, W.M.2020. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard Pada PT. Fast Food Indonesia Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*
- Bastian, I. 2015. *Akuntansi sektor publik : Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Budiharjo, R. (2008). *Perilaku organisasi: Teori dan aplikasi dalam manajemen*. Jakarta: Penerbit Mandiri.
- Febrianto, A. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)*. Universitas Diponegoro.
- F.N.Kesek., H.Sabijono.,V.Z. Tirajoh.,2020. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard pada PT. Nengga Pratama Internusantara* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal EMBA Vol.8 No.4 Oktober, Hal. 1111-1118 ISSN 2303-1174
- Hartati, Andi dkk., 2022, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori dan Aplikasi*, Bandung, Media Sains Indonesia
- Irawan,R., 2021. *Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balance scorecard pada rumah sakit jiwa tampan kota Pekanbaru*. Universitas Islam negeri Sultan Syarif Kasim Riau
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta
- , 1996, *Balance Scorecard*, Jakarta, Erlangga
- Koesomowidjojo, Suci R.M., 2017, *Balanced Score Card Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Persekrif*, Jakarta, Raih Asa Sukses
- Kurnia, T, 2022 *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Rumah Sakit Lancang Umum*. Universitas Lancang Kuning

- Lailatus, Sa'adah., Moh Ja'far, 2018, *Balanced Scorecard: Teori dan Aplikasi Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses dan Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Implementasi Balanced Scorecard pada Studi Kasus Rumah Sakit*, Yogyakarta, Deepublis.
- Lizwaril, Rudy, 2015, *Pengukuran Kinerja Koperasi dengan Balance Scorecard*, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, Vol.4 No.3 Juni, hal. 1637-1654
- Mahmudi, 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta, LPP STIM YKPN
- Mulyadi. (2005). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Analisis Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munayang,O.H, Ririn Parmita, Andini Nurhaira, 2017 *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu* JRAMB, Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, UMB Yogyakarta, Volume 3 No. 1., Mei ISSN : 2460-1233
- Ningrum, Y. T. (2017). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard Studi Kasus PT BPR Wijayamulya Santosa*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171 Tahun 2011
- P.Bharata, Risma Wira dkk., 2019, *Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit umum Daerah Wonosari*, *Jurnal Riset Ekonomi Pembangunan*, Vol.4 No.2 Oktober, hal.75-85 ISSN: 2508-0205
- Pradibta, Anisa Ayu., Rizal Yaya, 2018, *Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sleman Berdasarkan Balanced Scorecard Setelah Penerapan Asuransi Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan*, *Jurnal Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, Vol.2 No.1 Juli, hal. 11-25
- Putri Gusmarila Eka, Faizah Kamilah, 2019, *Pengaruh faktor-faktor teknis dan organisasional terhadap pengembangan system pengukuran kinerja (studi pada OPD Kota pekanbaru)*, *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, Vol.16 No.1 Maret, Hal. 10-18
- Putri, I, A dkk,2017, *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang Dengan Pendekatan Balance Scorecard*, *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)* Volume 5, Nomor 4, Oktober 2017 (ISSN: 2356-3346)

- Ramandei, R. (2009). *Motivasi dan kinerja karyawan dalam organisasi*. Bandung: CV Remaja Mandiri.
- Rizal,R.,2016. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Purbowangi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (Edisi ke-10)*. Jakarta: PT Indeks.
- Rumangu, M.dkk 2023, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balance Scorecard Pada PT. Alhas Jaya Group*, Jurnal EMBA Vol . 11 No . 2 Juni 2023 , Hal . 464-475.ISSN: 2303-1174
- Salmiah, Neneng dkk., 2022, *Peranan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam Meningkatkan Kinerja BUMDes: Survey Pada BUMDes Amanah Sejahtera Desa Sungai Buluh Kabupaten Kuantan Singingi*, Jurnal Akuntansi Kompetif, Vol.5 No.2 Mei, hal. 142-153
- Saefuddin, Asep dkk., 2017, *Balanced Scorecard Strategi, Implemantasi, dan Studi Kasus*, Bogor, IPB Press
- Siregar, Inova Fitri dkk., 2019, *Pengaruh Implikasi Biaya Lingkungan dan Kinerja lingkungan Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pertambangan Umum Kattegori Program Penilaian Peringkat Kinerja Perusahaan dalam Pengelolaan Lingkungan Hidup (Proper)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas, Vol.21 No2 Juli, Hal. 198-209
- Sugiyono. 2017. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulawati, 2022, *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Parepare*, Jurnal Kewirausahaan, VOL. 8 No. 3, Maret 2022, hal. 289-298. ISSN: 2338-2716
- Sutrisno, Edy., 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Pranamedia Group
- Umar, Husein., 2015, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*, Jakarta, Rajawali
- Utama, M. D., & Breliastiti, R. (2017). *Penerapan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Di Indonesia*. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1–23.
- Wiguna, Kusnadi Yudha dkk, 2019, *Penerapan Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*, Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Vol.4 No.2 November, Hal 571-584

Zikrilla, M. 2019. *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Unilever. Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Batusangkar: Institut Agama Islam Negeri (IAIN).