

## STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA BADAN RUMAH SAKIT UMUM TABANAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Ni Wayan Yoshi Antari<sup>1</sup>  
I Putu Sudana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: yoshiantari150212@gmail.com / phone: +62 857 383 37367

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah keterkaitan antara strategi dan ukuran kinerja BRSU Tabanan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi peningkatan kinerja keuangan dapat tercapai dengan baik sedangkan strategi peningkatan mutu pelayanan belum mencapai hasil yang diinginkan karena kualitas pelayanan yang kurang baik. BRSU Tabanan sebaiknya mempertahankan dan meningkatkan *employee empowerment* dan kepuasan karyawan sehingga kualitas pelayanan menjadi lebih baik.

**Kata Kunci:** strategi, pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine how the linkage between strategy and performance measures BRSU Tabanan with balanced scorecard approach . Data collection methods used were questionnaires and documentation . This study concluded that the strategy of improving financial performance can be achieved with good strategy while strategy of improving quality of care has not achieved the desired results because of poor service quality. BRSU Tabanan should maintain and improve employee empowerment and employee satisfaction so that the quality of service to be better .*

**Keywords:** strategy, performance measurement, *balanced scorecard*

### PENDAHULUAN

Strategi dan pengukuran kinerja bisnis adalah dua hal yang saling berkaitan, strategi merupakan dasar pemilihan ukuran kinerja yang akan digunakan untuk melakukan pengukuran atas keberhasilan dalam melaksanakan rencana strategi. Simons (1987) menyatakan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan keterkaitan antara ukuran kinerja dan strategi akan mampu memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kesesuaian antara ukuran kinerja dan strategi

merupakan kondisi yang harus diciptakan oleh suatu perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Pusung, 2011). Hal ini menunjukkan pentingnya ukuran kinerja yang sesuai dengan strategi.

Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya yang besar. Strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa depan (David, 2010:19). Siagian (2002:15) mendefinisikan strategi sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional dan multidivisional sehingga diperlukan ukuran kinerja yang tepat, jika pelaksanaan strategi diukur dengan tepat, maka perusahaan bisa menentukan faktor eksternal dan faktor internal yang memengaruhi pelaksanaan strategi, seberapa baik strategi telah dilaksanakan dan perbaikan untuk strategi yang akan dilaksanakan kedepannya (David, 2010:21).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi sebuah organisasi bisnis. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari proses evaluasi dan pengendalian strategi, karena memungkinkan manajer untuk membandingkan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang telah ditetapkan oleh organisasi (Ammirullah & Sri, 2002:13). Menurut Mangkunegara (2005:47) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan oleh pihak

manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban dan dibandingkan dengan tolok ukur yang ditetapkan.

Salah satu metode yang secara eksplisit menjelaskan keterkaitan antara strategi dengan pengukuran kinerja adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (Mulyadi, 2001:1). Menurut Kaplan dan Norton (1996:7) metode ini merupakan kerangka kinerja komprehensif untuk kinerja yang terpadu, yang tersusun sekurang-kurangnya dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* bukan hanya menghubungkan strategi dengan ukuran kinerjanya melainkan juga melakukan pengukuran kinerja dari semua aspek yang terdapat dalam suatu organisasi.

Secara umum terdapat sekurang-kurangnya empat perspektif dalam *balanced scorecard*, namun beberapa organisasi menambahkan perspektif kelima untuk menekankan aspek penting tertentu dalam strateginya (Atkinson dkk., 2009: 105). Pada penelitian ini ditambahkan perspektif kelima yaitu *employee empowerment*, karena aspek ini sangat penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya *sharing* informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi (Baron dan Rue, 1997). Menurut Kaplan dan Norton (1996:136)

karyawan yang terampil, akses informasi yang mudah, tidak akan memberikan kontribusi untuk keberhasilan suatu organisasi jika karyawan tidak termotivasi untuk memberikan kerja terbaik atau jika karyawan tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan (*employee empowerment*).

*Balanced scorecard* dapat diterapkan dalam berbagai organisasi, seperti pada lembaga pendidikan (Noorfianto, 2012), (Poureisa *et al.*, 2013), (Seth & Oyugi, 2013), lembaga pemerintahan (Isrorina & Widhy Setyowati, 2009), (Greiling, 2010), (Bigliardi *et al.*, 2011), (Northcott & Tuivaiti, 2012), (Setyaningsih & Sri, 2012), (Selado & Endang Kiswara, 2014), perusahaan (Chen, 2010), (Luu & Sundar Enkatesh, 2010), (Fu *et al.*, 2011), (Sawalqa *et al.*, 2011), (Wardani dkk., 2012), (Hung, 2012), (Novanditya dkk., 2013), (Giannopoulos *et al.*, 2013), (Sainaghi & Valentina, 2013), (Khaton & Ayesha Farooq, 2014).

Beberapa penelitian secara spesifik mengkaji penerapan *balanced scorecard* pada rumah sakit (Grigoroudis *et al.*, 2012), (Aurora, (Rasmini dkk., 2013). Penelitian-penelitian tersebut pada umumnya hanya berfokus pada penilaian kinerja melalui empat perspektif *balanced scorecard*, namun tidak secara eksplisit mengkaji keterkaitan ukuran kinerja dengan strategi. Dengan demikian maka kajian tentang keterkaitan antara *balanced scorecard* sebagai ukuran kinerja dengan strategi untuk mencapai tujuan pada rumah sakit penting untuk dilakukan.

Penelitian ini dilakukan di BRSU Tabanan karena rumah sakit sebagai instansi pelayanan publik memiliki peranan yang vital dalam pembangunan, yaitu sebagai penyedia jasa bidang kesehatan. Rumah sakit menempati peran strategis

dalam pembangunan kesehatan masyarakat. BRSU Tabanan merupakan suatu pusat pelayanan kesehatan spesialistik yang paripurna, bermutu prima menekankan pada pelayanan yang cepat, tepat, akurat terpercaya dan profesional dengan harga yang terjangkau serta senantiasa mengutamakan kepuasan pelanggan.

Selama ini BRSU Tabanan telah melakukan pengukuran kinerja pada mutu pelayanan dan kinerja keuangannya. Pada mutu pelayanan BRSU Tabanan menggunakan Standar Pelayanan Minimal dan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011, sedangkan untuk kinerja keuangan diukur dengan rasio likuiditas, aktivitas, solvabilitas dan rentabilitas (Laporan Keuangan BRSU Tabanan, 2014:27). Walaupun BRSU Tabanan telah melakukan pengukuran kinerja, tetapi BRSU Tabanan belum memiliki sebuah kajian yang mengaitkan antara ukuran kinerja dengan strategi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimanakah kaitan antara strategi dan ukuran-ukuran kinerja BRSU Tabanan dengan pendekatan *balanced scorecard*?”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kaitan antara strategi dan ukuran-ukuran kinerja BRSU Tabanan apabila dikaji dengan pendekatan *balanced scorecard*.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi kepada para akademisi yang mengkaji penerapan konsep *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja khususnya pada suatu rumah sakit. serta dapat dijadikan sumber informasi dan referensi oleh Pemerintah Kabupaten Tabanan untuk pengembangan kebijakan

dalam usaha meningkatkan kinerja dan pelayanan kesehatan dalam rangka mewujudkan pembangunan kesehatan yang baik di Kabupaten Tabanan serta menjadi masukan bagi pihak manajemen rumah sakit dalam proses pengambilan keputusan dan penilaian kinerja yang nantinya dapat diterapkan dalam proses penyusunan perencanaan strategis rumah sakit.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan pada BRSU Tabanan yang beralamat di Jalan Pahlawan No. 14 Tabanan, dipilihnya BRSU Tabanan sebagai lokasi penelitian didasarkan atas pertimbangan bahwa rumah sakit merupakan pusat layanan kesehatan terpenting di Kabupaten Tabanan. Bidang-bidang yang dikaji adalah visi, misi, strategi dan elemen-elemen yang menjadi tolok ukur dalam pengukuran kinerja rumah sakit dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Simpulan yang dihasilkan hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diselidiki saja.

Jenis data dalam penelitian ini meliputi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif merupakan data yang dijelaskan dengan menggunakan angka atau data yang diangkakan (Sugiyono, 2008:14). Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah anggaran biaya, realisasi biaya, realisasi pendapatan, jumlah kunjungan pasien, jumlah penambahan nilai sarana dan prasarana, jumlah angka kematian pasien, jawaban responden atas pernyataan yang terdapat dalam kuisiонер mengenai kepuasan karyawan dan *employee empowerment* yang telah diangkakan. Data kualitatif merupakan data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat,

skema, dan gambar (Sugiyono, 2008:14). Data kualitatif dalam penelitian ini adalah visi, misi, strategi dan struktur organisasi BRSU Tabanan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli tanpa adanya perantara. Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden atas pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner yang telah disebarakan oleh peneliti mengenai kepuasan karyawan dan *employee empowerment*. Data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, yang tidak langsung diperoleh oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini adalah visi, misi, strategi, struktur organisasi BRSU Tabanan, anggaran biaya,

Dua aspek yang dikaji dalam penelitian membutuhkan responden untuk menyawab pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner, dua aspek tersebut adalah kepuasan karyawan dan *employee empowerment*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRSU Tabanan yang berjumlah 960 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan *non probability sampling* dengan menggunakan metode *accidental* sampling, yakni penentuan anggota sampel berdasarkan kebetulan. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan cara perhitungan statistik dengan menggunakan rumus Slovin (Sangadji, 2010:189) adapun rumusnya adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+(N(e^2))} \dots \dots \dots (1)$$

Dari rumus 1, diperoleh bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 90 responden. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuisisioner dan dokumentasi. Metode kuisisioner yaitu

suatu cara pengumpulan dengan memberikan pernyataan yang harus dijawab kepada responden dengan menggunakan skala *likert* 1 sampai 5, metode ini dipergunakan untuk memperoleh data tentang kepuasan karyawan dan *employee empowerment*. Metode dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mencatat data dari dokumen-dokumen atau laporan yang dimiliki BRSU Tabanan Dalam penelitian ini dokumen atau laporan yang dimaksud adalah laporan keuangan BRSU Tabanan, laporan realisasi anggaran, laporan rencana strategik, profil rumahkita. Metode ini dipergunakan untuk memperoleh data tentang visi, misi, strategi, struktur organisasi, jumlah aset, realisasi pendapatan, anggaran pendapatan, realisasi biaya, anggaran biaya, jumlah karyawan, angka kematian pasien, dan jumlah kunjungan pasien BRSU Tabanan.

Variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini adalah visi, misi, strategi, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta perspektif *employee empowerment*.

Variabel pertama adalah visi. Visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan dan mengarahkan kepada organisasi, ingin menjadi apa organisasi di masa mendatang. Mulyadi dan Setyawan (2001:799) mendefinisikan visi sebagai gambaran kondisi organisasi yang akan diwujudkan di masa depan. Visi yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah visi dari BRSU Tabanan.

Variabel kedua adalah misi. Menurut Drucker (2000:87) pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi, pernyataan misi



menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Misi yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah misi dari BRSU Tabanan.

Variabel ketiga dalam penelitian ini adalah strategi. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya yang besar dimana strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa depan (David, 2010:19). Strategi yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah strategi dari BRSU Tabanan.

Variabel keempat adalah perspektif keuangan. Perspektif keuangan merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang keuangan yang berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan. Perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menghitung tingkat ekonomi, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas BRSU Tabanan.

Variabel kelima adalah perspektif pelanggan. Menurut Budiarti (2005), dalam perspektif pelanggan manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing serta berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan menghitung akuisisi pelanggan BRSU Tabanan.

Variabel keenam adalah perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi

pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur dengan kapasitas infrastruktur dan kualitas pelayanan BRSU Tabanan.

Variabel ketujuh adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (1996:127) mengungkapkan betapa pentingnya suatu bisnis untuk mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatkan pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Perspektif ini diukur kuesioner kepuasan karyawan dan tingkat produktivitas karyawan BRSU Tabanan.

Variabel kedelapan adalah perspektif *employee empowerment*. *Employee empowerment* adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya *sharing* informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi (Baron & Rue, 1997). Perspektif ini diukur dengan kuesioner *employee empowerment* BRSU Tabanan.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berbeda-beda setiap perspektifnya, tergantung alat ukur yang digunakan. Penilaian kinerja perspektif keuangan dilakukan dengan konsep *value for money*, yaitu dengan menghitung tingkat ekonomi, tingkat ekonomi, efisiensi dan efektivitas tahun 2011 sampai 2014. Kriteria ekonomi dalam penelitian ini adalah jika hasil perhitungan diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti ekonomis. Jika hasil perhitungan diperoleh nilai ( $x = 100\%$ ) berarti ekonomi berimbang. Jika

hasil perhitungan diperoleh lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak ekonomis. Tingkat ekonomi dalam penelitian ini dihitung dengan membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya, dapat dilihat pada persamaan 2.

$$\text{Tingkat Ekonomi} = \frac{\text{Realisasi biaya}}{\text{Anggaran biaya}} \times 100\% \dots \dots \dots (2)$$

Tingkat efisiensi dihitung dengan membandingkan realisasi biaya dan realisasi pendapatan BRSU Tabanan tahun 2011 sampai dengan 2014, dapat dilihat pada persamaan 3 :

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\% \dots \dots \dots (3)$$

Kriteria tingkat efisiensi adalah jika hasil perhitungan pada persamaan 3 diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti efisien. Jika hasil perhitungan diperoleh nilai ( $x = 100\%$ ) berarti efisiensi berimbang. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak efisien.

Tingkat efektivitas dihitung dengan membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasi pendapatan BRSU Tabanan tahun 2011 sampai 2014. Adapun persamaan tingkat efektivitas dapat dilihat pada persamaan 4 :

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Anggaran pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 10 \dots \dots \dots (4)$$

Kriteria tingkat efektivitas dalam penelitian ini adalah jika hasil perhitungan pada persamaan 4 diperoleh nilai kurang dari 100% ( $x < 100\%$ ) berarti efektif. Jika hasil perhitungan diperoleh nilai ( $x = 100\%$ ) berarti efektivitas berimbang. Jika diperoleh nilai lebih dari 100% ( $x > 100\%$ ) berarti tidak efektif

Perspektif pelanggan diukur dengan menghitung akuisisi pelanggan. Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh

pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun 2011 sampai 2014. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru.

Kinerja perspektif proses bisnis internal diukur dengan melihat tingkat penambahan nilai sarana dan prasarana yang mendukung operasional BRSU Tabanan tahun 2011-2014 dan tingkat kualitas pelayanan diukur dengan menghitung tingkat angka kematian pasien pada BRSU Tabanan tahun 2011-2014.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan kuesioner kepuasan karyawan dan menghitung tingkat produktivitas karyawan dari tahun 2011-2014. Kuesioner kepuasan karyawan terdiri dari lima dimensi penentu kepuasan karyawan yaitu kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Kuesioner kepuasan karyawan terdiri dari 18 pernyataan, yang diadopsi dari Parianti (2011) dengan menggunakan skala *likert* 1 sampai 5. Jawaban sangat setuju diberi nilai 5, jawaban setuju diberi nilai 4, jawaban cukup setuju diberi nilai 3, jawaban tidak setuju diberi nilai 2, jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1.

Untuk menganalisis kuesioner ini dilakukan beberapa langkah, yaitu meringkas data responden hasil survey dan menghitung skor kinerja rata-rata, dengan formula sebagai berikut :

$$x = \frac{\sum xi}{nQ} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan :  
x = Nilai/ Skor rata-rata  
 $\sum Xi$  = jumlah skor

n = jumlah responden  
Q = jumlah pertanyaan

Langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria penilaian dengan cara menentukan nilai tertinggi dan nilai terendah yang mungkin dicapai. Nilai tertinggi yang dicapai adalah 5, sementara nilai terendah yang mungkin dicapai adalah 1 dan menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini jumlah kriteria penilaian adalah lima, yaitu sangat puas, cukup puas, tidak puas, dan sangat tidak puas. Formula untuk menghitung interval nilainya sebagai berikut :

$$\text{Interval penilaian} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} \dots\dots\dots (6)$$

Berdasarkan perhitungan rumus 6 didapatkan kriteria penilaian dengan interval 0,8 . Jika hasil kuisioner 1,00 – 1,80 berarti karyawan sangat tidak puas, jika 1,81 – 2,60 maka karyawan tidak puas, jika 2,61 – 3,40 berarti karyawan cukup puas, 3,41 – 4,20 berarti karyawan puas, dan jika 4,21- 5,00 maka berarti karyawan sangat puas.

Tolok ukur kedua pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah produktivitas karyawan pada tahun 2011-2014. Tingkat produktivitas karyawan sangat penting untuk diketahui karena berhubungan dengan kinerja karyawan. dihitung dengan membandingkan jumlah pendapatan dengan jumlah karyawan BRSU Tabanan. Jika tingkat produktivitas karyawan meningkat setiap tahunnya maka produktivitas karyawan BRSU Tabanan dapat dikatakan baik. Persamaan tingkat produktivitas karyawan dapat dilihat pada persamaan 7:

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(7)$$

Kinerja perspektif *employee empowerment* diukur dengan menggunakan kuesioner *employee empowerment*. Kuesioner ini terdiri 10 pernyataan, yang diadopsi dari Sutanto (2001) dengan menggunakan skala *likert* 1 sampai 5. Jawaban sangat setuju diberi nilai 5, jawaban setuju diberi nilai 4, jawaban cukup setuju diberi nilai 3, jawaban tidak setuju diberi nilai 2, jawaban sangat tidak setuju diberi nilai 1.

Untuk menganalisis kuesioner ini dilakukan beberapa langkah, yaitu meringkas data responden hasil survey dan menghitung skor kinerja rata-rata, dengan formula sebagai berikut :

$$x = \frac{\sum Xi}{nQ} \dots\dots\dots(8)$$

Keterangan :

- x = Nilai/ Skor rata-rata
- $\sum Xi$  = jumlah skor
- n = jumlah responden
- Q = jumlah pertanyaan

Langkah selanjutnya adalah menentukan kriteria penilaian dengan cara menentukan nilai tertinggi dan nilai terendah yang mungkin dicapai. Nilai tertinggi yang dicapai adalah 5, sementara nilai terendah yang mungkin dicapai adalah 1 dan menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini jumlah kriteria penilaian adalah lima, yaitu sangat puas, cukup puas, tidak puas, dan sangat tidak puas. Formula untuk menghitung interval nilainya sebagai berikut :

$$\text{Interval penilaian} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} \dots\dots\dots(9)$$

Berdasarkan perhitungan rumus 9 didapatkan kriteria penilaian dengan interval 0,8 . Jika hasil kuisisioner 1,00 – 1,80 berarti *employee empowerment* sangat kurang, jika hasil yang didapat 1,81 – 2,60 maka *employee empowerment* kurang, jika 2,61 – 3,40 berarti *employee empowerment* cukup, jika hasil yang didapatkan 3,41 – 4,20 berarti *employee empowerment* baik, dan jika hasil kuisisioner 4,21- 5,00 maka berarti *employee empowerment* sangat baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan penelitian ini disajikan dalam enam bagian yakni kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif proses bisnis internal, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perseptif *employee empowerment* serta keterkaitan antara strategi dan pengukuran kinerja BRSU Tabanan.

Penilaian kinerja perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan pengukuran *Value for Money*, yaitu dengan menghitung tingkat ekonomi, tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas BRSU Tabanan pada tahun 2013 dan 2014.

**Tabel 1.**  
**Tingkat Ekonomi, Tingkat Efisiensi, dan Tingkat Efektivitas**  
**Keuangan BRSU Tabanan tahun 2013-2014**

No.	Tahun	Tolak Ukur (%)		
		Ekonomi (%)	Efisiensi (%)	Efektivitas (%)
1	2013	98,42%	126,97%	93,81%
2	2014	97,67%	118,51%	90,27%

Sumber : data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat ekonomi BRSU Tabanan tahun 2013 sebesar 98,42 persen dan tahun 2014 sebesar 97,67 persen, persentase dibawah 100 persen berarti ekonomis. Untuk tingkat efisiensi pada tahun 2013 sebesar 126,97 persen dan pada tahun 2014 menunjukkan angka 118,51 persen, persentase diatas 100 persen berarti tidak efisien. Untuk tingkat efektivitas pada tahun 2013 sebesar 93,81 persen dan untuk tahun 2014 sebesar 90,27 persen, angka dibawah 100 persen berarti efektif.

Perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan menghitung akuisisi pelanggan. Akuisisi dapat diukur dengan membandingkan banyaknya pelanggan baru di setiap segmen yang ada yang ditandai dengan bertambahnya jumlah kunjungan pasien setiap tahunnya

**Tabel 2.**  
**Akuisisi Pelanggan BRSU Tabanan**

	2011	2012	2013	2014
Pasien Rawat Jalan Umum	2,74%	2,44%	0,89%	-
Pasien Rawat Jalan Eksekutif	11,41%	1,81%	0,46%	-
Pasien Rawat Inap	-	5,07%	5,04%	-
Pasien Rawat Darurat	-	-	-	0,32%
Pasien Radiologi	9,58%	-	-	-
Kunjungan Laboratorium	-	1,62%	13,11%	-

*Sumber* : data diolah, 2016

Berdasarkan tabel 2 didapatkan hasil bahwa akuisisi pelanggan BRSU Tabanan cenderung mengalami penurunan. Pada tahun 2011 akuisisi pelanggan pada rawat jalan umum sebesar 2,47 persen, rawat jalan eksekutif sebesar 11,41 persen dan pasien radiologi sebesar 9,58 persen, sedangkan pasien rawat inap, radiologi dan kunjungan pasien laboratorium mengalami penurunan. Pada tahun 2012 akuisisi pasien rawat jalan sebesar 2,44 persen, pasien rawat jalan eksekutif



1,81 persen, pasien rawat inap sebesar 5,07 persen, kunjungan laboratorium sebesar 1,62 persen, sedangkan untuk pasien rawat darurat dan pasien radiologi mengalami penurunan. Pada tahun 2013 akuisisi pelanggan pada rawat jalan umum sebesar 0,89 persen, rawat jalan eksekutif sebesar 0,46 persen, pada pasien rawat inap 5,04 persen, dan pada kunjungan laboratorium sebesar 13,11 persen, sedangkan untuk pasien rawat darurat dan radiologi mengalami penurunan. Pada tahun 2014 akuisisi pasien rawat darurat sebesar 0,32 persen, sedangkan rawat jalan umum, rawat jalan eksekutif, rawat inap, radiologi dan laboratorium mengalami penurunan. Dengan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa akuisisi pelanggan BRSU Tabanan setiap tahunnya cenderung mengalami penurunan.

Perspektif proses bisnis internal diukur dengan kapasitas Infrastruktur dan kualitas pelayanan. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah asset BRSU Tabanan tahun 2010 adalah Rp 77.041.587.896, tahun 2011 Rp 78.659.460.430, tahun 2012 jumlah asset Rp 87.794.575.055, tahun 2013 Rp 81.763.044.356, tahun 2014 Rp 124.849.650.998. Berdasarkan jumlah tersebut, terjadi penambahan nilai infrastruktur rata-rata Rp 11.952.015.776 per tahun. Pertambahan infrastruktur mendukung operasional BRSU Tabanan sehingga terjadi peningkatan mutu pelayanan. Tingkat kualitas pelayanan diukur dengan menghitung tingkat angka kematian pasien pada BRSU Tabanan tahun 2011-2014 (profil RUMAHKITA, 2015:12). Tahun 2011 angka kematian 50,9, tahun 2012 angka kematian 42,8, tahun 2013 angka kematian 45,2, tahun 2014 angka kematian 48,1. Angka kematian umum yang ideal adalah 45 per 1000 pasien keluar, sehingga ini berarti

kualitas pelayanan BRSU Tabanan perlu ditingkatkan sehingga menjadi lebih baik.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan kuesioner kepuasan karyawan dan tingkat produktivitas karyawan. Kuesioner kepuasan karyawan digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan BRSU Tabanan. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan BRSU Tabanan.

**Tabel 3.**  
**Rincian Pengiriman dan Pengambilan Kuesioner**

Kuesioner	Jumlah	Persentase
Kuesioner tersebar	90	100%
Kuesioner kembali	90	100%
Kuesioner yang tidak digunakan	0	0%
Kuesioner yang digunakan	90	100%
<b>Response rate</b>	<b>90/90x100%=</b>	<b>100%</b>
<b>Usable response rate</b>	<b>90/90x100%=</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Tabel 3 menunjukkan bahwa kuesioner yang telah disebarkan ke responden sebanyak 90 kuesioner. Setelah melakukan penyebaran dan konfirmasi yang dilakukan selama 3 hari, kuesioner yang diperoleh kembali sebanyak 90 kuesioner sesuai dengan yang disebarkan. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini merupakan karakteristik demografi yang terdiri atas usia, jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Penelitian ini melibatkan 90 orang responden yang terdiri atas 38,89 persen laki-laki dan 61,11 persen perempuan. Secara umum persentase usia responden terbanyak berada pada rentang umur 36-45 tahun yaitu sebesar 53,33 persen, rentang usia 26-35 tahun sebesar 36,67 persen, kemudian rentang umur >45 tahun sebesar 5,55 persen dan terendah pada usia <25 tahun sebesar 4,44 persen. Berdasarkan pendidikan terakhir yang ditamatkan responden, terdapat sebanyak 44,44 persen berpendidikan Diploma IV/Strata I

(S1), 30,00 persen berpendidikan Diploma I/II/III (D1/2/3), 15,55 persen berpendidikan S2/S3, 7,78 persen berpendidikan SMA/SMK dan 2,23 persen berpendidikan dibawah SMA/SMK.

Uji validitas dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan secara statistik bahwa butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner penelitian sudah valid. Untuk uji validitas, sebelumnya telah dilaksanakan survei pendahuluan terhadap 30 orang karyawan BRSU Tabanan. Dalam penelitian ini, uji validitas item menggunakan metode *corrected item-total correlation*.

Penentuan valid tidaknya suatu pertanyaan didasarkan pada besarnya koefisien validitas untuk butir-butir pertanyaan tersebut. Butir-butir pertanyaan dianggap valid jika koefisien validitas untuk butir-butir pertanyaan tersebut sama atau lebih besar dibandingkan koefisien validitas kritis. Sebaliknya jika butir-butir pertanyaan tersebut lebih kecil dibandingkan koefisien validitas kritis, maka butir-butir pertanyaan dianggap tidak valid dan akan dikeluarkan dari analisis. Dalam uji validitas ini, koefisien pengujian korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas/*degree of freedom*  $(n-2) = 30 - 2 = 28$  dengan taraf signifikansi sebesar 5 persen diperoleh nilai r-tabel 0,361. Setelah melakukan pengujian secara statistik nilai koefisien korelasi semua item instrumen dengan skor total lebih dari 0,361 sehingga pertanyaan dianggap valid. Hasil uji validitas kuesioner kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Pengujian Validitas**

No	Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Corrected Item-Total Correlation	Ket.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Kepuasan Karyawan	KK1-KK18	0,550-0,912	0,470-0,898	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Setelah melakukan uji validitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dapat menunjukkan sejauh mana konsistensi suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha*  $\geq 0,6$ . Hasil uji reliabilitas kuisioner kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

No	Variabel	Indikator	Koefisien Alpha	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Kepuasan Karyawan (KK)	KK1-KK18	0,953	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Hasil uji reliabilitas dalam tabel 5 menunjukkan seluruh instrumen penelitian dikatakan reliabel dimana seluruh instrumen layak untuk digunakan dalam mengumpulkan data. Nilai keseluruhan *cronbach's alpha*  $\geq 0,6$  menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama dalam waktu yang berbeda. Dari perhitungan yang dilakukan didapatkan hasil rata-rata skor untuk kepuasan karyawan adalah 3,17, jika dibandingkan dengan kriteria penilaian dengan interval 0,8, 3,17 berada pada interval 2,61 sampai 3,40, maka dapat diartikan bahwa karyawan cukup puas.

Tolok ukur kedua dalam perspektif pembelajaran pertumbuhan adalah tingkat produktivitas karyawan. Berdasarkan data BRSU Tabanan dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan BRSU Tabanan tahun 2011 Rp 122.909.085,00 per orang, tahun 2012 produktivitas karyawan sebesar Rp 139.860.464,00 per orang, tahun 2013 produktivitas karyawan sebesar Rp 150.181.025,00 per orang, dan pada tahun 2014 Rp 158.580.648 per orang. Tingkat produktivitas karyawan BRSU Tabanan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Perspektif *employee empowerment* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner *employee empowerment*. Responden yang digunakan sama dengan kuesioner kepuasan karyawan dan telah dilakukan uji pendahuluan terhadap 30 orang responden. Setelah kuesioner berhasil terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menguji seberapa kuat pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Sugiyono (2008:109) menyatakan bahwa instrumen yang valid adalah instrumen yang mampu digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam uji validitas ini, koefisien pengujian korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi r dengan menggunakan derajat bebas/*degree of freedom*  $(n-2) = 30 - 2 = 28$  dengan taraf signifikansi sebesar 5 persen diperoleh nilai r-tabel 0,361. Hasil uji validitas kuesioner *employee empowerment* dapat dilihat pada tabel 6, yang menunjukkan bahwa setelah melakukan pengujian secara statistik diperoleh nilai koefisien korelasi semua item instrumen dengan skor total lebih dari 0,361 sehingga pertanyaan dianggap valid.

**Tabel 6.**  
**Hasil Pengujian Validitas**

No	Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Corrected Item- Total Correlation	Ket.
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	<i>Employee empowerment</i>	EE1-EE10	0,916-0,973	0,893-0,967	Valid

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Uji reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukuran di dalam mengukur gejala yang sama. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang mampu menghasilkan data yang sama ketika digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama (Sugiyono, 2008:110). Uji reliabilitas dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien *cronbach's alpha* dengan bantuan program SPSS. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Uji reliabilitas *employee empowerment* dapat dilihat pada tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

No	Variabel	Indikator	Koefisien Alpha	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Employee Empowerment (EE)	EE1-EE10	0,985	Valid

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Hasil uji reliabilitas dalam tabel 7 menunjukkan seluruh instrumen penelitian dikatakan reliabel karena nilai keseluruhan *cronbach's alpha*  $\geq 0,6$  menunjukkan bahwa pengukuran tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama dalam waktu yang berbeda. Setelah melakukan uji validitas dan uji reliabilitas, selanjutnya adalah menganalisis kuesioner, dari perhitungan yang dilakukan didapatkan hasil rata-rata skor 3,39, jika dibandingkan dengan kriteria penilaian dengan interval 0,8,

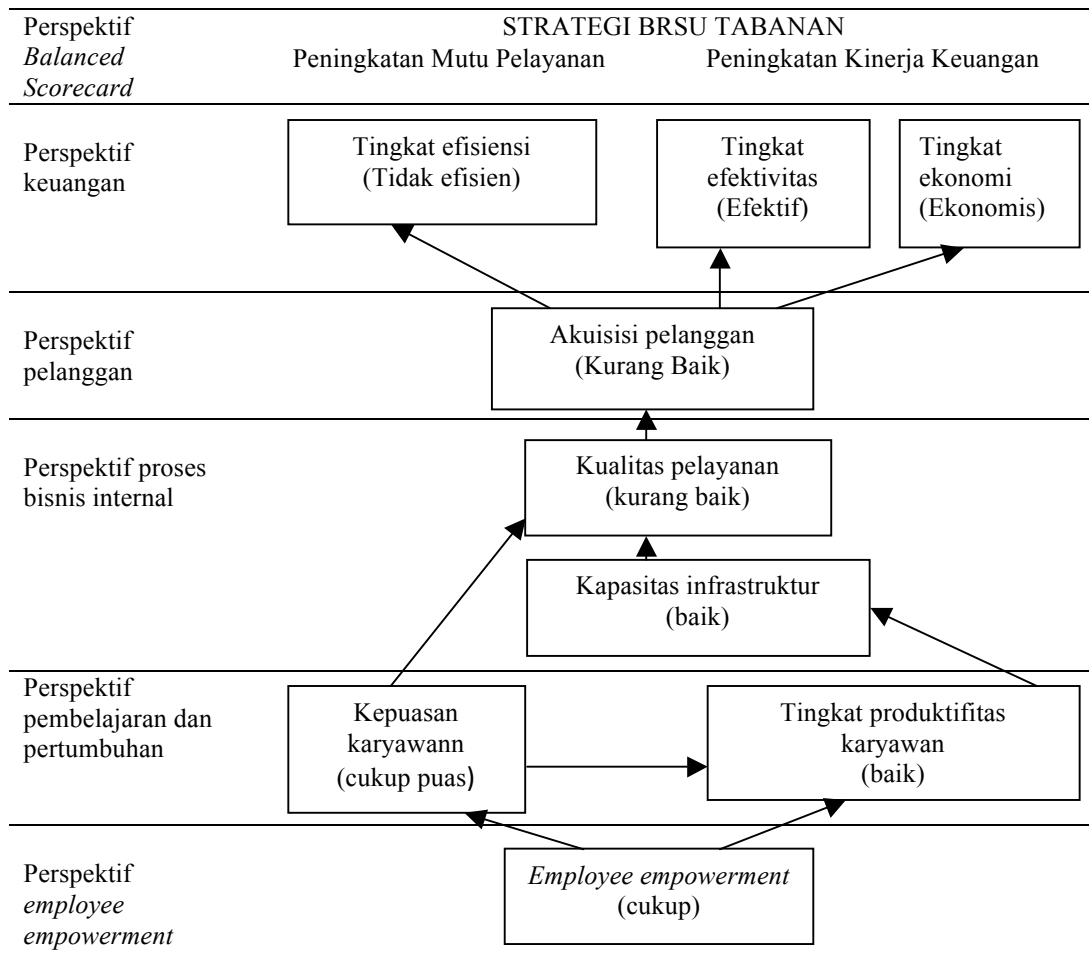
3,39 berada pada interval 2,61 sampai 3,40, maka dapat diartikan bahwa *employee empowerment* cukup.

Pembahasan terakhir dalam penelitian ini adalah keterkaitan antara ukuran kinerja dengan strategi BRSU Tabanan. Strategi dan pengukuran kinerja bisnis adalah dua hal yang saling berkaitan karena strategi merupakan dasar pemilihan ukuran kinerja. Simons (1987) menyatakan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan dengan baik keterkaitan antara ukuran kinerja dan strategi akan mampu untuk memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Kesesuaian antara ukuran kinerja dan strategi merupakan kondisi yang harus diciptakan oleh suatu perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Pusung, 2011), hal ini menunjukkan pentingnya ukuran kinerja yang sesuai dengan strategi. Keterkaitan antara ukuran kinerja dengan strategi BRSU Tabanan dapat dilihat pada gambar 1.

Pada gambar 1 menunjukkan bahwa strategi BRSU Tabanan dibagi menjadi dua, yaitu strategi peningkatan mutu pelayanan dan strategi peningkatan kinerja keuangan. Dari kedua strategi tersebut, ternyata strategi peningkatan kinerja keuangan dapat tercapai sedangkan strategi peningkatan mutu pelayanan belum menunjukkan hasil sesuai yang diinginkan.

Strategi peningkatan kinerja keuangan tercapai karena didukung oleh *employee empowerment* yang cukup yang mengakibatkan tingkat produktivitas karyawan baik dan kapasitas infrastruktur baik, namun hal ini belum bisa membantu memperbaiki kualitas pelayanan karena berdasarkan penilaian kualitas pelayanan dari BRSU Tabanan dinilai kurang baik, kualitas pelayanan yang kurang baik ini berpengaruh pada akuisisi pelanggan, dimana setiap tahun

kunjungan pasien BRSU Tabanan cenderung mengalami penurunan. Meskipun akuisisi pelanggan kurang baik, namun berdasarkan penilaian perspektif keuangan didapatkan hasil bahwa kinerja keuangan BRSU Tabanan masih tergolong efektif dan ekonomis.



**Gambar 1. Keterkaitan antara Ukuran Kinerja dengan Strategi BRSU Tabanan**

Sumber: data diolah, 2016

Strategi peningkatan mutu pelayanan belum dapat tercapai meskipun *employee empowerment* cukup, kepuasan karyawan cukup, hal ini dikarenakan kinerja perspektif keuangan belum efisien atau realisasi biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan lebih besar dibandingkan dengan pendapatan yang



dicapai. Kualitas Pelayanan BRSU Tabanan dinilai perlu ditingkatkan karena angka kematian pasien BRSU Tabanan masih jauh dari angka kematian ideal, kualitas pelayanan ini berpengaruh terhadap akuisisi pasien yang cenderung mengalami penurunan setiap tahunnya. Untuk memperbaiki kualitas pelayanan BRSU Tabanan sebaiknya meningkatkan *employee empowerment* dan kepuasan karyawan, karena dengan meningkatkannya karyawan akan menjadi lebih berkompoten, percaya diri dalam bekerja, karyawan juga akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan menyadari bahwa pekerjaannya akan berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan dalam penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi BRSU Tabanan dibagi menjadi dua yaitu strategi peningkatan kinerja keuangan dan strategi peningkatan mutu pelayanan. Dari kedua strategi tersebut, ternyata strategi peningkatan kinerja keuangan dapat tercapai sedangkan strategi peningkatan mutu pelayanan belum tercapai. Penilaian kinerja perspektif *employee empowerment* menunjukkan bahwa *employee empowerment* di BRSU Tabanan cukup, penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil bahwa kepuasan karyawan BRSU Tabanan cukup dan tingkat produktivitas karyawan baik, pada penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil kapasitas infrastruktur baik namun kualitas pelayanan BRSU Tabanan kurang baik, penilaian kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil bahwa akuisisi pelanggan BRSU Tabanan kurang baik, sedangkan pada

penilaian kinerja perspektif keuangan tingkat efektivitas dinilai efektif, tingkat ekonomis dinilai ekonomis namun tingkat efisiensi dinilai tidak efisien. Dengan didukung oleh kinerja pada masing-masing perspektif tersebut strategi peningkatan kinerja keuangan tercapai. Namun strategi peningkatan mutu pelayanan tidak tercapai.

Adapun saran yang dapat diberikan yakni, pihak BRSU Tabanan sebaiknya meningkatkan *employee empowerment* dan kepuasan karyawan sehingga kualitas pelayanan menjadi lebih baik. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya menghubungkan antara Standar Pelayanan Minimal yang digunakan rumah sakit ke dalam perspektif *balanced scorecard*.

## REFERENSI

- Ammirulah SE, MM dan Sri Budi Cantika SE,MM. 2002. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Atkinson, Anthony., Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsamura, dan S. Mark Young. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. Edisi Indonesia. Jakarta:PT Indeks.
- Baron, LL, & Rue, L.W. 1997. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bigliardi, Barbara, Alberto Ivo Dormio & Francesco Galati. 2011. Balanced Scorecard for The Public Administration: Issues from A Case Study. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. 5(1), 1-16.
- BRSU Tabanan. 2014. Laporan Keuangan BRSU Tabanan tahun 2014. Tabanan.
- \_\_\_\_\_. 2014. Profil RUMAHKITA. Tabanan.
- Budiarti, Isniar. 2005. Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. *Majalah Ilmiah Unikom*. 6(3), 51-59.

- Chen, Shun-Hsing. 2010. The Establishment and Comparison of the Balanced Scorecard for profit and Non-Profit Organizations. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3005-3012.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis*. Jakarta :Salemba Empat.
- Drucker F. Peter. 2000. *The Practive of Management*. Yogyakarta :Pustaka Pelajar.
- Fu, Hsiang Chen, Tsung-Shin Hsu, Gwo-Hshuing Tzeng. 2011. A Balanced Scorecard Approach to Establish A Performance Evaluation and Relationship Model for Hot Spring Hotels Based On A Hybrid MCDM Model Combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*. 30(4), 908-932.
- Giannopoulos, George, Andrew Holt, Ehsan Khansalar, and Stephanie Cleanthous. 2013. The Use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and managent*. 8(14), 1-22.
- Greiling, D. 2010. Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organisations. *International Journal od Productivity and Performance Management*. 59 (6), 534-554.
- Grigoroudis, E., E. Orfanoudaki, C. Zopounidis. 2012. Strategic Performance Measurement in A Healthcare Organization: A Multiple Criteria Approach Based on Balanced Scorecard. *Omega*. 40(1), 104-119.
- Hung, Yi Wu. 2012. Constructing A Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of The Balanced Scorecard. *Evaluation and Program Planning*. 35(3), 303-320.
- Isrorina dan Widhy Setyowati. 2009. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Iklim Organiasai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Telaah Manajemen*. 6(1), 19-31.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton (Peter R Yosi Pasla Penerjemah). 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta :Erlangga.
- Khatoon, Saira & DR. Ayesha Farooq. 2014. Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal Of Business & Management*. 2(9), 106-113.
- Luu Trong Tuan & Sundar Venkatesh. 2010. Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-Stock Company (RDP). *International Journal of Business and Management*. 5(7), 127-135.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung :Refika Aditama.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen : Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta Salemba Empat.
- Noorfianto, Frisca Gesta. 2012. Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Dinas Pendidikan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*. 1(3), 1-15.
- Northcott, Deryl and Tuivaiti Ma'amora Taulapapa. 2012. Using The Balanced Scorecard to Manage Performance In Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*. 25(3), 166-191.
- Novanditya, Indra, Hari Susanta Nugraha dan Wahyu Hidayat. 2013. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada CV. Roda Mas Jaya Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 2(4), 1-15.
- Parianti, Ni Putu Ika. 2012. Penilaian Kinerja RSUD Kabupaten Buleleng dengan Perspektif Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 1, (2), 1-18.
- Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 Tentang Sistem Informasi Rumah Sakit. 2011. Jakarta : Kementerian Kesehatan RI.
- Poureisa, Arman, Mohaddeseh Bolouki Asi Ahmadgourabi, & Ako Efteghar. 2013. Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation. *International Journal of Business and Management*. 5(1), 974-978.
- Pusung, Rudy J. 2011. Analisis Hubungan antara Pengukuran Kinerja, Strategi dan Kinerja Perusahaan. *Skripsi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado*.
- Rasmini, Ni Ketut, Ni Luh Supadmi dan Ni Luh Putu Herawati Sucandra. 2011. Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Tabanan berdasarkan Balanced Scorecard. *Audi Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. 6(2), 187-200.
- Sainaghi, Ruggero, Paul Philips and Valentina Corti. 2013. Measuring Hotel Performance: Using A Balanced Scorecard Perspectives' Approach. *International Journal of Hospitality Management*. 34(1), 150-159.
- Sangadji, Mamang dan Sopiah. 2010. *Metodologi Penelitian – Pendekatan Praktis dalam Penelitian*. Yogyakarta : ANDI

- Sawalqa, Fawzi Al, David Holloway and Manzurul Alam. 2011. Balanced Scorecard Implementation in Jordan: An Initial Analysis. *International Journal of Electronic Business Management*. 9(3), 196-210.
- Selado, Ryan Belva dan Endang Kiswara. 2014. Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard pada Perusahaan Air Minum (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Batang). *Diponegoro Journal of Accounting*. 3(4), 1-8.
- Seth. A. & Oyugi L. A. 2013. Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning in Kenya. A Case Study of University of Nairobi. *International Journal of Business and Management*. 1(8), 1-12.
- Setyaningsih dan Sri Suwitri. 2012. Evaluasi Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*. 1(3), 1-37.
- Siagian, P. Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Simons, R, 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*. 12(4), 357-374.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, Sri Handayani. 2001. Analisis Pengaruh Support Based Relationships Terhadap Pemberdayaan Karyawan. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Wardani, Bella Puteri, Hari Susanta Nugraha dan Agung Budiarmo. 2012. Analisis Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Krama Yudha Ratu Motor Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. 1(1), 1-9.