

**PENERAPAN *BALANCED SCORE CARD* PADA
UPTD PUSKESMAS MARIANA BANYUASIN**



Disusun oleh :
Recta Valeri
01031381821046

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar sarjana ekonomi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA UPTD PUSKESMAS
MARIANA BANYUASIN**

Disusun Oleh:

Nama : Recta Valeri
Nim : 01031381821026
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Ketua



Tanggal:

Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak., CPA

NIP. 196310041990031002

Anggota



Tanggal:

Efva Octavina Donata, S.E., M.Si., Ak., CA

NIP. 198610262015042002

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA UPTD PUSKESMAS MARIANA BANYUASIN

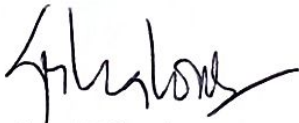
Disusun Oleh:

Nama : Recta Valeri
Nim : 01031381821046
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada hari jumat, 15 Januari 2021 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Palembang, 22 januari 2021

Ketua



Dr. Tertiaro Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak., CPA
NIP. 196310041990031002

Anggota



Efva Octavina D., S.E., M.Si., Ak., CA
NIP. 198610262015042002

Anggota



Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E., M.M., Ak
NIP. 196503111992032002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi

ASLI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI UNSRI
29/1/21
h



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak
NIP. 19730317997031002

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Recta Valeri
NIM : 01031381821046
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Sistem Pengendalian Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul:

Penerapan *Balanced Scorecard* pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin.

Pembimbing:

Ketua : Dr.Tertiarto Wahyudi,S.E.,MAFIS.,Ak.,CPA
Anggota : Efva Octavina Donata, S.E., M.Si., Ak.,CA
Tanggal Ujian : 15 Januari 2021

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Palembang,22 januari 2021



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, tuhan seluruh alam, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan Skripsi ini dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin.

Penyusunan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar sarjana ekonomi di Universitas Sriwijaya Palembang. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini bukanlah tujuan akhir dari suatu proses belajar karena belajar adalah sesuatu yang tidak terbatas.

Dalam penulisan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak yang membantu penyelesaian skripsi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE Selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Prof. Dr. Taufiq Marwah S.E, M.si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Arista Hakiki, S.E, M.Acc, Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E, M.M, Ak. Selaku Koordinator Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Eka Meirawati, SE,M.Si, Ak Selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Dr.Tertiarto Wahyudi,S.E.,MAFIS.,Ak.,CPA dan Efva Octavina Donata, S.E., M.Si., Ak.,CA Selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan

waktu untuk membimbing memberikan ilmu dan nasihat kepada penulis selama proses penulisan skripsi.

7. Seluruh Dosen Pengajar, Staff, dan segenap pegawai Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama perkuliahan.
8. Orang Tua penulis Bapak Pelda Ecep dan Mama Rochwaritasari yang telah memberikan semangat, dukungan finansial maupun dukungan moril serta doa yang tiada henti-hentinya serta juga saudaraku Putri Valeri yang telah memberikan semangat bantuan serta doa kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Ayah timang dan nenek warhani yang telah merawat selama tinggal dipalembang dan selalu memberikan semangat serta doa kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu saya dan tidak saya sebutkan satu-persatu.
11. Sahabat – sahabatku dan orang yang selalu nemenin penulis kemana-mana.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan akhir ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Semoga laporan akhir ini dapat memberikan manfaat dan kebaikan bagi banyak pihak demi kemaslahatan bersama serta bernilai ibadah di hadapan Allah SWT. Aamiin allahumma aamiin.

Palembang, 2021

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Lembar Persetujuan Ujian Komprehensif	ii
Lembar Persetujuan Skripsi	iii
Surat Pernyataan Integritas Karya Ilmiah.....	iv
Motto dan Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Abstrak.....	viii
<i>Abstract</i>	ix
Surat Pernyataan	x
Daftar Riwayat Hidup	xi
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel.....	xv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	2
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II. STUDI PUSTAKA	7
2.1 Kinerja.....	7
2.1.1 Kinerja Organisasi	7
2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	11
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.1 Perspektif Keuangan	13
2.3.1 Perspektif Pelanggan.....	15
2.3.1 Perspektif Proses Bisnis Internal	15
2.3.1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	17
2.4 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.6 Penelitian Terdahulu	21
2.7 Kerangka Berpikir	29
BAB III. METODELOGI PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian	30

3.2 Objek Penelitian	30
3.3 Sumber Data.....	30
3.4 Variabel	31
3.4.1 Perspektif Keuangan	31
3.4.2 Perspektif Pelanggan.....	32
3.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	32
3.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	34
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	34
3.5 Metode Analisis Data.....	34
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	38
4.1 Gambaran Umum.....	38
4.2 Sarana Kesehatan.....	40
4.3 Struktur Organisasi	41
4.4 Pengukuran Kinerja UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin	46
4.4.1 Perspektif Keuangan	46
4.4.2 Perspektif Pelanggan.....	48
4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	50
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	53
4.5 Penilaian Kinerja UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin	55
4.6 Keterkaitan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	57
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	59
5.1 Kesimpulan	59
5.2 Saran.....	60
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	61
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN.....	64

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 2. Indikator Standar Kinerja Pelayanan	33
Tabel 3. Skor Penilaian.....	36
Tabel 4. Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	36
Tabel 5. Target dan Realisasi Pendapatan UPTD Puskesmas Mariana	47
Tabel 6. Penilaian dan Pembobotan Perspektif Keuangan	48
Tabel 7. Total Tingkat Akuisisi.....	48
Tabel 8. Penilaian Tingkat Akuisisi	49
Tabel 9. Persentase Tingkat Pelayanan	50
Tabel 10. Penilaian dan Pembobotan Kinerja	51
Tabel 11. Skor Pengukuran Kinerja dengan Standar Nasional.....	52
Tabel 12. Karyawan UPTD Puskesmas Mariana yang mengikuti Pelatihan.....	53
Tabel 13. Penilaian Kinerja	54
Tabel 14. Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	55
Tabel 15. Kinerja UPTD Puskesmas Mariana dengan <i>Balanced Scorecard</i>	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Theory of action job performance best fit</i>	9
Gambar 2 Kerangka Penerapan Balanced Scorecard pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin	29

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Struktur Organisasi	64
Lampiran 2.	Data Jumlah Pasien	65
Lampiran 3.	Data Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pelatihan	66
Lampiran 4.	Laporan Keuangan yang Terealisasi	67

ABSTRAK

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA UPTD PUSKESMAS MARIANA BANYUASIN

Oleh:

RECTA VALERI

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur Penerapan *Balanced Scorecard* Pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin. dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, data yang diperoleh dari hasil data sekunder dimana penelitian melakukan evaluasi antara periode 2017,2018 dan 2019 kemudian dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan kemudian diberi skor sesuai kriteria. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan kategori baik, perspektif pelanggan menunjukkan cukup, perspektif proses bisnis internal menunjukkan kurang baik dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan cukup. Dan dapat disimpulkan dari 4 metode tersebut bahwa UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin masuk kategori cukup.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja, Puskesmas

Ketua



Dr. Tertiaro Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak., CPA
NIP. 196310041990031002

Anggota



Efva Octavina Donata, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP. 198610262015042002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak
NIP. 19730317997031002

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF *BALANCED SCORECARD* IN THE UPTD PUSKESMAS MARIANA BANYUASIN PUSKESMAS

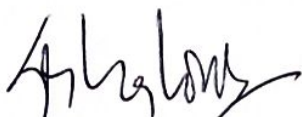
By:

RECTA VALERI

This study aims to measure the application of the Balanced Scorecard at the UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin. By using a quantitative descriptive approach, data obtained from secondary data results where the research conducted an evaluation between the 2017,2018 and 2019 periods then compared with the predetermined targets then scored according to the criteria. The results of this study indicate that the financial perspective shows good category, the customer perspective shows sufficient, the internal business process perspective shows less well and the growth and learning perspective shows sufficient. And it can be concluded from these 4 methods that the UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin is in the sufficient category..

Keywords : Balanced Scorecard, Performance, Puskesmas

Chairman



Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak., CPA
NIP. 196310041990031002

Member



Efva Octavina Donata, S.E., M.Si., Ak., CA
NIP. 198610262015042002

Acknowledged by,

Head of Accounting Department



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak
NIP. 19730317997031002

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritik dan saran bagi pelayanan yang dia gunakan. Oleh sebab itu, substansi administrasi sangat berperan dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi.

Setiap pelayanan pemerintahan jasa memerlukan kinerja pelayanan yang tinggi untuk mendapatkan kepuasan para konsumennya. Sesuai dengan undang-undang nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah pada Bab IV pasal 11 ayat (2) ditetapkan bahwa bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan daerah kota adalah pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industry dan perdagangan, penanam modal, lingkungan hidup, pertahanan. koperasi dan tenaga kerja. Berdasarkan undang-undang tersebut, bidang kesehatan menempati urutan ke dua yaitu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintahan daerah kabupaten dan kota yang harus bertanggung jawab sepenuhnya dalam menyelenggarakan pembangunan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah dengan memberikan pelayanan yang memuaskan salah satunya dengan menggunakan metode *Balanced Score Card*.

Menurut Luis dan Biromo “(2007:16) *Balanced Score Card* merupakan *management* untuk menjelaskan visi dengan strategiknya dalam aksi dengan menggunakan indikator keuangan dan non keuangan yang saling berkaitan. *Balanced Score Card* diciptakan mengatasi suatu masalah yang ada diorganisasinya tentang kelemahannya dalam suatu sistem pengukuran kinerja eksekutif yang mengutamakan ke aspek keuangan.”

“*Balanced Score Card* juga merupakan sistem pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun luar perusahaan (Kaplan dan Norton,2000).” Metode ini pun memudahkan dalam mencatat hasil kerja keuangan sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan *asset* tidak terwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan di masa yang akan datang. Dengan demikian, *Balanced Score Card* yang dikembangkan merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan).
2. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan).
3. *Internal Bisnis Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal).
4. *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan) .

Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tinggi. Puskesmas dituntut untuk

memberikan pelayanan bermutu yang memuaskan pasiennya sesuai standar yang telah ditetapkan. Puskesmas dapat mengetahui kinerja pelayanannya dari para pasien melalui umpan balik yang diberikan pasien pada puskesmas tersebut sehingga dapat menjadi masukan atas peningkatan kinerja pelayannya.

“Setyawan (2018) menyatakan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil Perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan efisien. Perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja yang memuaskan. Perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kinerja memuaskan.”

“Rumintjap (2013) menyatakan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil dari metode *Balanced Scorecard* di RSUD Noongan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Ini yang akan menunjukkan puskesmas tersebut baik atau tidaknya maka dari itu kita harus teliti dalam beberapa perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran”.

Puskesmas Mariana Banyuasin adalah organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata, dapat diterima dan terjangkau oleh masyarakat, dengan peran serta aktif masyarakat dan menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat. Upaya kesehatan tersebut diselenggarakan dengan menitikberatkan

kepada pelayanan untuk masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan.

Dalam pengukuran kinerja Puskesmas Mariana Banyuasin biasanya menggunakan perhitungan pendapatan keuangan pertahunnya yang dilihat dari kenaikan jumlah pasien yang terdaftar lalu dikalikan dengan harga yang telah ditetapkan oleh pemerintahan daerah banyuasin. Semakin banyak yang terdaftar di Puskesmas semakin besar puskesmas itu mendapatkan kapitasi tiap tahunnya. Pengukuran tersebut ditetapkan oleh pemerintah sedangkan masih banyak faktor-faktor penilaiannya lainnya dalam mengukur kinerja puskesmas. Maka dari itu diperlukan penerapan dengan metode *balance scorecard* yang dapat mencakup semua aspek lalu dikelompokkan dalam empat Perspektif.

UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin belum menerapkan pengukuran kinerja apapun termasuk dengan metode *balanced scorecard* kedalam empat perspektif. Penerapan inipun diharapkan membantu untuk seberapa efektifnya kinerja UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin selama ini. Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan diatas maka peneliti akan mengambil judul **“Penerapan *Balanced Score Card* Pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin”**.

1.2 Rumusan Masalah.

Penerapan *Balanced Score Card* di UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat secara komprehensif mengenai ukuran kinerja dari misi dan strategi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan latar belakang tersebut. Maka rumusan masalah yang akan dikaji

dalam penelitian ini, yaitu “Bagaimana Penerapan *Balanced Score Card* Pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hasil penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin jika dilihat dari metode *balanced score card*.

1.4 Manfaat Penelitian.

Penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan dan manfaat, diantaranya ialah:

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa penambahan wawasan dan literatur bagi penulis mengenai bagaimana Penerapan *Balanced Score Card* Pada UPTD Puskesmas Mariana Banyuasin.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan dalam menentukan sistem pengukuran kinerja yang efektif bagi instansi Perusahaan Negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. G. (2005). *Management Control Systems*. Salemba Empat.
- Ardianto, E. (2010). *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Simbiosis Rekatama Media.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <http://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
- Boyatzis, Richard, E. (2008). Competencies in The 21st Century. *Journal of Management Development*. Vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Depkes. (2015). *Fortune t.a.v. Peter Verloop Dijk 18 2731 AA Benthuisen*. 27–29.
- Dessler. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Resources* (Edisi 2). Prenhalindo.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Edisi Kesembilan. Jakarta : Salemba Empat
- Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta
- Gavrea et all (2011) Determinants of Organizational Performance : *The Case of Romania. Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* (2011) Vol. 6, No. 2, pp. 285-300
- Gibson, James, L., 2000, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Edisi ke-5. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Handayani, D. . (2011). “Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen”. *Dinamika Manajemen*, 2, 78–91.
- Jensen, M., dan Meckling, W. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behaviour Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Finance Economic*, 3, 305–360.
- Kaplan, R.S dan Norton, P. . (2000). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga.

- Luis, S. dan P. A. B. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta.
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan: Balanced Scorecard*. Salemba Empat.
- Mulyadi, 2007, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: In Media.
- Nasir, A., Muhith, A., & Ideputri, E. . (2011). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Nuha Medika.
- Pramadhany, W. E. . (2011). . *“Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba”*. Universitas Diponegoro.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi*. Fokusmedia. Bandung
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Tangkilisan, S. N. . (2003). *Manajemen Modern untuk Publik*. Balai Arung dan CO.
- Tika, P. . (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Valva Septianie. (2013). . *“Penerapan Balanced Scorecard sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Awal Bross Makassar.”* Universitas Hasanuddin.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT.Raja Grafindo Persada.