

## **ANALISIS KINERJA RS SILOAM HOSPITALS BALI DIUKUR DARI KEY PERFORMANCE INDIKATOR DENGAN METODE BSC**

**Vika Virnanda<sup>1</sup>, Made Bagus Prakasa<sup>2</sup>, R Tri Priyono Budi Santoso<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Humaniora, Universitas Dhyana Pura, Jl. Raya Padang Luwih Tegaljaya Dalung, Kuta Utara, Bali, Indonesia  
Email: [budisantoso@undhirabali.ac.id](mailto:budisantoso@undhirabali.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur kinerja pelayanan rumah sakit di Siloam Hospitals Bali dengan menerapkan aplikasi balance score card terhadap key performance indikator karyawan. Siloam Hospitals Bali merupakan salah satu Rumah Sakit swasta di Bali dan bagian dari PT. Siloam International Tbk yang mempunyai kualitas pelayanan internasional dengan fokus layanan terhadap pasien. Selain memiliki fasilitas kesehatan yang lengkap Siloam Hospitals Bali juga mengembangkan aplikasi-aplikasi yang berbasis teknologi informasi untuk mendukung operasionalnya dan juga didukung oleh tenaga medis dan non medis yang memiliki kompetensi ahli di bidangnya. Dari hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa key performance indikator karyawan yang sesuai dengan kesepakatan di awal tahun menerapkan target pendapatan operasional bruto (GOR) 100 %, Kepuasan pelanggan 90 %, kelengkapan dan validasi data 90 %, program training e-learning mandatory dan survey 100 % sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelayanan dan operasional rumah sakit yang dapat dinilai dari hasil akhir yang dicapai pada akhir tahun dari segi finansial sangat baik pendapatan operasional bruto (GOR) 105 %, dari segi pasien diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan sangat baik 89 %, internal proses diukur dari kelengkapan dan validitas data pasien baik 90 %, dari segi pembelajaran dan pengembangan meliputi: program training mandatory e-learning dan survey belum memenuhi target dengan capaian 80 % hal ini disebabkan karena shifting masing-masing karyawan yang berbeda-beda dan pada saat jadwal training karyawan yang bersangkutan sedang libur atau lepas jaga malam.

**Kata kunci:** kinerja, key performance indikator, *balance score card*

### **1. Pendahuluan**

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Di samping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi dan informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Agar dapat menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan. Maka dari itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.

Menurut Muhammad Mahsun (2013:25), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk menjelaskan dan memahami mengenai hasil suatu aktivitas kegiatan yaitu *Key Performance Indicator* (KPI). *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar menjadi penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategi perusahaan atau organisasi. Pada KPI disajikan serangkaian ukuran yang lebih fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi serta lebih mementingkan tentang keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang. Seorang manajer dapat memonitoring capaian KPI sehingga mengetahui kondisi unit yang dipimpinnya dan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan produktivitas. Tidak hanya menilai kinerja, KPI juga digunakan untuk membandingkan nilai yang diharapkan (*expected value*) dengan nilai *actual* yang dicapai untuk meningkatkan target kinerja dari periode ke periode, untuk menghindari ketidaknyamanan pelanggan dan untuk menjaga kualitas yang telah ada sehingga pelanggan tidak akan merasa kecewa dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi. Dengan adanya KPI perusahaan atau organisasi dapat melakukan pengukuran kinerja dengan cara monitoring dan evaluasi dengan lebih tepat.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Kinerja yang baik harus mempunyai pengukuran kinerja yang andal dan berkualitas, sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan. Hal inilah yang mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balance Scorecard*. Konsep *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu: *Financial perspective* (perspektif keuangan), *Customer perspective* (perspektif pelanggan), *Internal business perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). *Balance Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Terlebih lagi, *Balance Scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada awalnya, *Balance Scorecard* dirancang untuk digunakan pada organisasi yang bersifat mencari laba, namun kemudian berkembang dan diterapkan pada organisasi nirlaba. *Balance Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi nirlaba karena *Balance Scorecard* tidak hanya menekankan pada kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sesuai dengan jenis organisasi nirlaba yaitu menempatkan laba sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang bersifat kualitatif dan non keuangan.

---

Rumah sakit swasta merupakan salah satu instansi kesehatan yang dimiliki oleh perusahaan nirlaba dan swasta yang dibiayai melalui pembayaran untuk layanan medis oleh pasien itu sendiri, oleh penanggung asuransi, atau oleh kedutaan asing. Rumah sakit swasta sebagai salah satu instansi kesehatan juga harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada para *stakeholder* dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Balance Scorecard merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Rs Siloam Hospitals Bali adalah salah satu rumah sakit swasta internasional di Bali. Sebagai sebuah perusahaan yang memiliki tujuan, maka visi dan misi perusahaan pun dibuat, selanjutnya mempersiapkan, merencanakan, dan mengelola program kegiatan dengan sematang-matangnya serta menggunakan sistem kerja yang efektif dan efisien sehingga target tercapai. Dalam upaya agar mampu meningkatkan kinerja dan mewujudkan visi secara maksimal, Rs Siloam Hospitals Bali melakukan terobosan-terobosan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Jenjang karir, penghargaan (*Best employee*), pelatihan-pelatihan atau training yang relevan guna menunjang keterampilan pegawai sehingga kinerja dapat maksimal.

## 2. Metode

Rumah Sakit Siloam Hospitals Bali merupakan salah satu rumah sakit swasta di Bali yang berlokasi di Jalan Sunset Road No 818 Kuta Badung. Rs Siloam Hospitals Bali sudah berdiri sejak Desember 2012. RS Siloam Hospitals Bali sudah menerapkan sistem kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* yang diukur dari Key Performance Indikator maka dilakukan penelitian di Siloam Hospitals Bali dengan mengaplikasikan metode penelitian sebagai berikut :

### 1. Jenis dan Sumber Data

- 1.1 Data primer: hasil wawancara atau kuesioner yang dilakukan kepada karyawan RS Siloam Hospitals Bali, dokumen-dokumen yang terkait dengan pengukuran kinerja karyawan seperti: laporan keuangan, data karyawan rumah sakit (jumlah dan data penyelesaian modul e-learning dan pelatihan lain berbasis kompetensi), data laporan rekam medis, data umpan balik pasien melalui platform digital / aplikasi Sofas, serta gambaran umum mengenai perusahaan baik itu profil perusahaan, visi, misi, strategi-strategi bisnis perusahaan, struktur organisasi dan sejarah perusahaan.
- 1.2 Data sekunder: data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung baik itu melalui media perantara seperti buku-buku yang berkaitan dengan kinerja, jurnaldan artikel yang diperoleh dari internet.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

- 2.1 Wawancara dan kuesioner, merupakan metode yang dilakukan untuk mengumpulkan data dengan cara mengadakan sesi tanya jawab dan pembagian angket terhadap RS Siloam Hospitals Bali baik itu di bagian keuangan dan akuntansi, bagian administrasi pelayanan, pelayanan medis dan non medis, bagian keperawatan maupun secara langsung kepada pelanggan atau customer.
- 2.2 Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung ke lokasi dan objek penelitian. Adapun tujuan dilakukan observasi agar mendapatkan data yang informatif sesuai

dengan keadaan yang ada dan dapat memahami situasi dan kondisi yang bersifat dinamis dari objek yang diteliti.

- 2.3 Dokumentasi, peneliti melakukan pengumpulan data-data tertulis dan yang terekam dalam platform digital yang dimiliki oleh rumah sakit dan berkaitan dengan pengukuran kinerja rumah sakit itu sendiri.
3. Tahapan Penelitian dan Analisis Data
- 3.1 Membuat *strategy map* guna mengetahui hubungan sebab akibat dari perspektif yang ada dalam *balance scorecard*. *Strategy map* merupakan sebuah diagram yang dapat menunjukkan visi, misi dan strategi perusahaan yang digunakan dalam aktifitas operasionalnya dengan menggunakan indikator kerja sehingga dapat diketahui dengan jelas antara hubungan antara visi, misi dan strategi terhadap keberhasilan indikator kinerja yang sudah ditetapkan.
  - 3.2 Mengidentifikasi indikator kerja yang diterapkan oleh RS Siloam Hospitals Bali yang dapat dijadikan salah satu acuan dalam memperbaiki kinerja perusahaan. Penentuan indikator ini bisa didapatkan dari beberapa penelitian yang sudah ada dan sumber-sumber pustaka.
  - 3.3 Melakukan penilaian terhadap indikator kerja yang dilakukan dengan cara membandingkan tingkat pencapaian atau realisasi dengan target-target yang sudah ditentukan pada tahun yang sama. Dalam menentukan nilai masing-masing indikator maka diterapkan skala komparaif. Menurut Jogiyanto (2007, dalam Anggraini, 2013), skala ini termasuk dalam skala rangking yang membandingkan dua atau lebih objek untuk memandingkan dengan standard atau benchmark yang lainnya dengan tipe data yang digunakan adalah ordinal. Adapun skala penilaiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Skala Penilaian Pencapaian Kinerja

Nilai	Keterangan	Tingkat Pencapaian
5	Sangat Baik	>80%
4	Baik	61%-80%
3	Cukup	41%-60%
2	Kurang	21%-40%
1	Sangat Buruk	<20%

Sumber: Anggraini (2013)

### 3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis manajemen kinerja di Siloam Hospitals Bali yang diukur dari key performance indicator dengan metode balance scorecard ini sangat cocok digunakan karena pada dasarnya Siloam Hospital Bali telah menggambarkan proses manajemen dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Dimana lalu ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan yang dituangkan melalui key performance yang telah disepakati bersama dan menjadi

acuan untuk meraih kesuksesan terhadap apa yang sudah ditargetkan baik itu oleh individu, kelompok atau departemen maupun dari perusahaan itu sendiri. Dari hasil yang didapatkan bahwa sebagai berikut:

1. Menentukan Harapan Kinerja

Pada dasarnya setiap karyawan memiliki motif individu dan motif kelompok atau motif perusahaan pada saat bekerja, untuk mensinergikan antara kepentingan individu atau target individu yang dikembangkan menjadi target atau tujuan bersama Siloam Hospitals Bali menerapkan pengukuran dengan menetapkan *key performance indikator* yang ingin dicapai pada awal tahun baik itu oleh individu masing-masing maupun departemen sehingga tujuan atau visi perusahaan dapat tercapai adapun contoh dari KPI yang ditentukan adalah sebagai berikut :

Tabel 2. Key Performance Indiator

Key Responsibility Area (KRA)	Perspective	Indicators	Weight	Target
Function-Specific Goals	Financial	Penurunan outstanding admission pasien inactive pasien	10,00%	0
Function-Specific Goals	Financial	Penurunan outstanding bill pasien privat setiap bulan	5,00%	< 10%
	Financial	Penurunan cancel bill sebesar 10% dari Bulan sebeumnya	5,00%	<10%
Corporate Goal	Customer	NPS Index IPD	5,00%	≥ 70% (Q4)
	Customer	Participation Rate E-Feedback IPD	5,00%	75%
Function-Specific Goals	Customer	Implementasi SAYA SIAP (audit)	5,00%	80%
	Customer	Feedback customer internal dan eksternal terhadap pelayanan FO IPD	5,00%	75%
	Customer	Google My Bussiness (Rating Goole Review)	5,00%	4.0
GWI	Internal Process	Kelengkapan General Consent IPD	5,00%	100%
GWI	Internal Process	Registration waiting time - Registrasi (impelmentasi sistem singlequeue)	5,00%	10 minutes

GWI	Internal Process	Registration waiting time - Admission (implementasi sistem singlequeue)	5,00%	15 minutes
GWI	Internal Process	TAT Kepulangan pasien OPE-BPJS	5,00%	60 minutes
Function-Specific Goals	Internal Process	Kelengkapan dan validitas data registrasi	5,00%	90%
Function-Specific Goals	Internal Process	No MR Ganda (sesuai data HO)	5,00%	0.5%
Function-Specific Goals	Internal Process	Kelengkapan fom registrasi dan ID pasien (sesuai data audit HO)	5,00%	100%
	Internal Process	Pelaporan insiden report KNC pertahun	5,00%	2
	Internal Process	Penggunaan Website dan Mobile App untuk appointment	5,00%	35%
Corporate Goal	Learning & Growth	Jumlah jam kehadiran training internal dan e-learning	5,00%	20 jam per Desember 2022
	Learning & Growth	Kehadiran tepat waktu sesuai peraturan jam kerja	5,00%	100%
<b>Total %</b>			<b>100,00%</b>	

## 2. Supporting Performance

2.1 Sebagai pendukung kinerja yang ada dari segi finansial Siloam Hospitals Bali menerapkan sistem informasi teknologi seperti HOPE (Hospital Experience Expertis) dan MySiloam guna menjalankan operasional perusahaan sehingga pendaftaran pasien dan laporan keuangan semua terintegrasi melalui sistem yang ada, laporan keuangan dapat diakses secara realtime baik itu daily, monthly maupun yearly.

2.2 Dari segi customer, Siloam Hospitals Bali menerapkan pelayanan yang berfokus kepada pelanggan atau pasien dengan menempatkan *patient experience* sebagai suatu hal yang sangat penting terhadap kelangsungan bisnis perusahaan, selain itu perusahaan juga menerapkan online *feedback* melalui platform bernama SOFAS. SOFAS yaitu sistem yang memungkinkan customer memberikan komplain, masukan maupun *special request* terhadap layanan yang diterima melalui sistem yang terintegrasi dan dikoneksikan melalui layanan Whatsapp Message maupun secara langsung dengan scan barcode yang telah disediakan.

Dengan adanya sistem ini memungkinkan pelanggan untuk memberikan tanggapan secara langsung dan obyektif yang nantinya akan langsung ditanggapi oleh masing-masing department dengan fokus terhadap penanganan permasalahan tersebut dan menerapkan escalation matrix (komplain akan naik secara bertahap kepada jenjang middle manajemen, top manajemen dan bahkan dapat sampai kepada head office apabila komplain tidak segera tertangani) sehingga komplain yang diberikan oleh pelanggan akan tertangani dengan cepat, tepat dan terarah.

- 2.3 Internal Process, dari segi internal proses Siloam Hospitals Bali mempersiapkan layanan administrasi yang standard, berkualitas dan prima dengan melakukan pencatatan dokumen medis dan non medis melalui sistem informasi teknologi seperti EMR (*Electronic Medical Report*) sehingga dokter dapat mencatat semua catatan medis secara terintegrasi dan dapat diakses dengan mudah dengan keamanan yang baik dimana masing-masing petugas medis memiliki user yang berbeda dan tidak boleh melakukan sharing password terhadap rekan kerjanya, melakukan pengembangan layanan dengan sistem janji temu secara online dengan aplikasi MySiloam, sistem insident report melalui sistem Q-Pulse yang dikelola oleh departemen *Quality Risk* management yang bertugas untuk melakukan analisa terhadap kejadian-kejadian yang tidak diharapkan yang sudah terjadi maupun yang belum terjadi guna mengurangi resiko cedera maupun hal-hal yang mengakibatkan kerugian secara materiil dan non materiil baik terhadap pasien atau keluarga, perusahaan, vendor maupun karyawan.
- 2.4 Dari segi pembelajaran dan pengembangan Siloam Hospitals Bali memiliki modul *e-learning* yang bisa diakses oleh karyawan dimanapun dan kapanpun melalui web portal yang telah disediakan. Penilaian partisipasi karyawan ini nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan masing-masing yang mana untuk karyawan non medis diwajibkan mengikuti sebanyak 20 jam per tahun dan medis sebanyak 40 jam per tahun, selain training secara *e-learning* Siloam Hospitals Bali juga melakukan pelatihan berdasarkan kompetensi secara offline.

### 3 Tujuan dan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan di Siloam Hospitals Bali akan dilakukan sebanyak 2 (dua) kali dalam satu tahun yaitu mid year appraisal dan end year appraisal. Penilaian ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan standard kinerja yang sudah disepakati bersama pada awal tahun yang penyusunannya melibatkan unsur bawahan dan atasan dimana atasan mengarahkan target-target yang harus dicapai dan bawahan memberikan feed back dengan menetapkan score pada masing-masing target yang sudah menjadi kesepakatan bersama sehingga terciptanya komunikasi dua arah dengan unsur obyektifitas antara masing-masing pihak. Pada pertengahan tahun berjalan akan dilakukan juga penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan baik dari level staff, middle management maupun top management. Apabila penilaian karyawan didapatkan masih belum perform maka atasan akan memberikan motivasi, solusi dan penyesuaian alur-alur maupun petunjuk teknis yang dianggap menjadi hambatan dalam pencapaian target tersebut sehingga pada akhir tahun target-

target yang telah disepakati dapat tercapai. Adapun hasil penilaian ini dapat dijadikan dasar manajemen dalam perusahaan guna perhitungan bersarnya bonus yang akan diberikan kepada karyawan tersebut, promosi jabatan maupun penghargaan lainnya terhadap karyawan yang berprestasi dan perform diatas rata-rata.

#### 4 Managing Performance

Agar dapat meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit, meningkatkan keselamatan pasien dan juga agar dapat meningkatkan perlindungan bagi pasien, masyarakat, dan sumber daya manusia serta mendukung program pemerintah dibidang kesehatan. Maka setiap rumah sakit perlu mengikuti yang namanya akreditasi. Dengan mengikuti akreditasi maka rumah sakit mendapatkan pengakuan yang diberikan oleh lembaga independen penyelenggara Akreditasi yang ditetapkan oleh Menteri, setelah dinilai bahwa rumah sakit itu memenuhi Standar Pelayanan Rumah Sakit yang berlaku untuk meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit secara berkesinambungan. Siloam Hospital Bali juga telah terakreditasi JCI (*Join Commission International*) pada tahun 2017 dan pada bulan Oktober 2022 Siloam Hospital Bali berhasil kembali lulus Akreditasi LAM-KPRS dengan PARIPURNA setelah periode sebelumnya juga berhasil mendapatkan predikat PARIPURNA dan berhasil mempertahankan kualitas layanannya.

Dari hasil penelitian yang didapatkan adalah RS Siloam Hospitals Bali dari segi finansial sangat baik dengan pendapatan operasional bruto (GOR) 105 %, dari segi pasien atau *customer* diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan sangat baik 89 %, internal proses diukur dari kelengkapan dan validitas data pasien sangat baik 90 %, dari segi pembelajaran dan pengembangan meliputi: program training mandatory e-learning dan survey belum memenuhi target dengan capaian 80 % hal ini disebabkan karena shifting masing-masing karyawan yang berbeda-beda dan pada saat jadwal training karyawan yang bersangkutan sedang libur atau lepas jaga malam.

#### 4. Simpulan

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi di dalam perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Salah satu alat ukur yang dapat digunakan untuk menjelaskan dan memahami mengenai hasil suatu aktivitas kegiatan yaitu Key Performance Indicator (KPI). Dengan adanya KPI dapat melakukan pengukuran kinerja dengan cara monitoring dan evaluasi dengan lebih tepat. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, maka diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Sistem tersebut bernama Balance Scorecard. Balance Scorecard tidak hanya menekankan pada kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Siloam Hospital Bali adalah salah satu rumah sakit swasta yang sudah menerapkan sistem kinerja dengan metode Balance Scorecard.

## 5. Daftar Rujukan

- Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany, 2011. *Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Mahsun, Mohamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Warren, J. 2011. *Key Performance Indicators (KPI) - Definition and Action: Integrating KPIs into your Company's Strategy*. London: ATI.
- Anggraini, I. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Rajawali I Unit PG Krebbe Baru)*. (Skripsi tidak dipublikasikan). Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Darmiyanti, J. (2013). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Klaten*. (Skripsi, Universitas Diponegoro). Diakses dari <http://eprints.undip.ac.id/40123/>.
- Sundari, S. (2012) *Hubungan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Critical Success Factors Perusahaan*. Jurnal Akuntansi, 27.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.

