

# **ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA BALAI BESAR KESEHATAN PARU MASYARAKAT SURAKARTA**

**Wayu Prihdadi**

E-mail: prihdadi@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyze and evaluate the performance of the Center for Lung Health Society (BBKPM). for three years are 2010, 2011, and 2012 Implementation of the analysis is based on four perspectives, namely, the financial perspective, customer perspective, internal business, and learning and growth perspectives. Fetching data from annual reports and employee satisfaction questionnaire BBKPM many as 124 people. Examination of research instruments using validity and reliability testing. Methods of data analysis using the balanced scorecard. The results of the performance of organizations using the balanced scorecard approach is the performance score in 2010 was 87.08, the year 2011 was 82.56, and in 2012 was 93.34, which means that during the three years of good performance. The average yield from the customer perspective and internal business perspetif hit the target. Financial perspective, learning and growth perspective shows improved performance in 2012.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance, Satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi yang terjadi dewasa ini terlihat demikian pesat. Perkembangan yang demikian itu mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat dan berubah dari persaingan yang sifatnya teknologi menjadi persaingan informasi. Dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan maka organisasi akan memperoleh data yang akurat, relevan, dan tepat waktu untuk digunakan dalam pengambilan suatu keputusan (Samsudin, 2010; 302). Salah satu aspek penting dalam pe-

ngukuran kinerja organisasi adalah bahwa kinerja organisasi dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi-organisasi. Pengukuran kinerja organisasi yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan, sehingga dalam suatu pengukuran kinerja diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finan-

sial dan nonfinansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial ini akan dapat membantu organisasi dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan (Sampurno, 2010:248).

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh organisasi adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan organisasi saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja, sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya organisasi menggunakan pendekatan keuangan saja. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan keuangan tersebut mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak melibatkan peran karyawan, berorientasi jangka pendek dan hanya memperhitungkan aset yang terlihat. Kelemahan lain dari pendekatan ini, ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan organisasi yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual sumber daya manusia. Penggunaan *Balanced Scorecard* diharapkan mengurangi kelemahan-kelemahan metode pengukuran yang sudah ada melalui pengukuran pada masing-masing perspektif (Pyzdek, 2002; 33).

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan organisasi sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-

penyebab terjadinya perubahan di dalam organisasi.

Berdasarkan pemikiran-pemikiran di atas penelitian ini diberi judul “ Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat (BBKPM) Surakarta. Tujuan penelitian ini, yaitu untuk mengetahui kinerja dan melakukan evaluasi kinerja BBKPM Surakarta dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## KAJIAN PUSTAKA

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya, berdasarkan visi, misi, standar organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi (Torkamani, 2012:3289).

Proses penilaian kinerja diawali dengan menentukan tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan dengan analisa kinerja untuk mengetahui harapan pimpinan organisasi dalam pelaksanaan. Pada akhir periode, penilai mengukur kinerja dan melakukan evaluasi, selanjutnya dibandingkan dengan target pekerjaan, kemudian mendiskusikan dan mengkomunikasikan hasil penilaian, dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja. Proses evaluasi kinerja, organisasi dapat menggunakan berbagai ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengukuran, dan evaluasi organisasi (Simon, 2012:218)

Konsep *balance scorecard*, salah satu pendekatan yang digunakan untuk menganalisis kinerja. *Balance scorecard* itu terdiri dari dua kata yaitu: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). *Kartu skor* adalah kartu yang digunakan mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu (personel). Kartu skor juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor tersebut, akan dibandingkan skor yang hendak diwujudkan organisasi atau individu yang bersangkutan. Kata *berimbang* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu: (1) keuangan dan (2) non-keuangan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, internal maupun eksternal (Moheriono, 2012:90).

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) menggunakan empat standar perspektif BSC dari hasil pengembangan organisasi, yang terdiri dari: (1) perspektif finansial, (2) perspektif konsumen, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

Perspektif keuangan dalam siklus bisnis oleh Kaplan dan Norton (2000) dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu *growth, sustain stage, and harvest*. Dalam perspektif pelanggan organisasi dituntut untuk memberikan kualitas pelayanan yang baik (*service excellence*). Komitmen akan kualitas pelayanan berorientasi pada pelanggan merupakan prasyarat utama dalam menunjang keberhasilan suatu bisnis, oleh karena itu kualitas pelayanan harus menjadi perhatian yang sungguh-sungguh dari pihak organisasi (Talebnia, 2012:3415). Organisasi dituntut untuk bisa menawarkan derajat kepuasan yang memenuhi harapan atau bahkan melampaui

harapan pelanggan (Elgibaly et. all, 2012: 543).

Penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada perspektif bisnis organisasi. Pada perspektif bisnis internal proses ini manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan organisasi. Di sini akan dikembangkan tujuan dan ukuran-ukuran pada perspektif ini setelah terlebih dahulu merumuskan tujuan dan ukuran perspektif keuangan dan pelanggan (Sudirman, 2012:199). Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal yang akan menjelaskan perbedaan antara *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional (Gryna et. all, 2007 258).

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran karyawan, tujuan perspektif ini menjadi faktor pendorong untuk menghasilkan kinerja yang istimewa dari ketiga perspektif pertama (Alsawalqa et. all, 2011:196). Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini mempunyai faktor-faktor dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi, yaitu (Martin, 2005:184):

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di BBKPM Surakarta. Jenis Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan mengukur kinerja aspek keuangan dan non-keuangan, yang meliputi; perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data penelitian diambil dari laporan tahunan BBKPM tahun 2010, 2011, dan 2012, dilanjutkan mengukur kepuasan karyawan dilakukan dengan menyebar kuesioner kepuasan karyawan kepada seluruh karyawan sebanyak 124 orang. Data ins-

trsumen penelitian diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis data adalah dengan menggunakan *balanced scorecard*. Perspektif keuangan meliputi penyerapan anggaran target 85%, Net Profit Margin target 10%, Cash Ratio target 500%. Pada perspektif pelanggan meliputi proporsi pasien TB BTA positif di antara terduga TB target 10%, proporsi pasien anak di antara seluruh pasien TB target 15%, angka kesembuhan target 80%, angka konversi target 80%, angka kesalahan laboratorium target <5%. Perspektif bisnis internal meliputi BOR target 60%, AVLOS target 4 hari, BTO target 50 kali, TOI target 2 hari. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi

kuesioner kepuasan karyawan target poin 4, optimalisasi SIMRS target 80%, produktifitas karyawan target 5 juta. Jumlah skor kinerja 0-50 menunjukkan kinerja buruk, skor kinerja 51-75 menunjukkan kinerja sedang, dan skor kinerja 75-100 menunjukkan kinerja baik (Mulayadi, 2009;186)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas pada pertanyaan disetiap instrumen dinyatakan valid dan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian adalah reliabel.

### Hasil perspektif keuangan

**Tabel.1**  
**Hasil Perspektif Keuangan BBKPM Surakarta**

Indikator	2010	2011	2012	Target	Rata-Rata
<b>Penyerapan Anggaran APBN</b>	94.73%	100.00%	100.00%	85.00%	98.24%
<b>Net Profit Margin</b>	2.60%	-5.60%	14.40%	10.00%	6.36%
<b>Cash Ratio</b>	1033.00%	310.01%	3125.00%	500.00%	1489.00%

(Sumber: Hasil olah data Laporan Neraca Keuangan BBKPM Surakarta)

Berdasarkan laporan neraca keuangan tahunan 2010 BBKPM Surakarta realisasi belanja anggaran sebesar 94,73% berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara adalah 11.482.858.754, rencana belanja 12.121.921.000. Pada tahun 2011 realisasi belanja anggaran sebesar 100% dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara adalah 8.895.199.667, rencana belanja 8.895.199.667. Pada tahun 2012 realisasi belanja anggaran sebesar 100% dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara adalah 12.946.906.282, rencana belanja 12.946.906.282.

Tahun anggaran 2010 laba sebelum pajak 314.050.126 dibagi 12.121.921.000 kali 100% sebesar 2,6%. Pada tahun anggaran 2011 laba sebelum pajak adalah sebesar – 670.678.649,91 dibagi pendapatan netto 11.979.937.035,80 dikali 100% sebesar -5,60%. Pada tahun ini net profit margin negatif karena terjadi penurunan perolehan dana APBN.

Penurunan dana APBN disebabkan perubahan peraturan menteri kesehatan nomor 532/Menkes/PER/IV/2007 tentang organisasi dan tata kerja BBKPM digantikan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 8/KMK.05/2011 Tanggal

10 Januari 2011 tentang Penetapan Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Surakarta pada Kementerian Kesehatan sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) secara penuh. Hal ini mengakibatkan perbedaan satuan harga (*unit cost*) dan terjadi akumulasi pajak serta kewajiban penyetoran ke kas

negara. BBKPM mengalami penurunan pemasukan APBN 2011 sebesar 23% dari tahun 2010. Tahun 2011 mendapat 8.895.199.667 dari sebelumnya tahun 2010 mendapatkan 11.482.858.754. Kewajiban akumulasi PPN tahun 2011 sebesar 15.555.281 dan akumulasi penyetoran ke kas negara sebesar 77.932.200.

### Hasil perspektif pelanggan

**Tabel.2**  
**Hasil Perspektif Pelanggan BBKPM Surakarta**

No	Indikator	2010	2011	2012	Target	Rata-rata
1	<b>Proporsi Pasien TB BTA (+) diantara pasien TB</b>	15,9%	16,9%	8,9%	10.00%	13,9%
2	<b>Proporsi Pasien TB anak diantara pasien TB</b>	22,00%	14,00%	11,00%	15.00%	15,67%
3	<b>Angka Kesembuhan</b>	82,84%	85,33%	74,83%	80.00%	80,99%
4	<b>Angka Konversi</b>	85,55%	84,33%	80,95%	80.00%	83,60%
5	<b>Angka Kesalahan Laboratorium</b>	0,4%	0%	0,7%	< 5%	0,4%

(Sumber: Hasil olah data laporan penanggulangan TB)

Proporsi Pasien TB BTA (+) diantara pasien TB pada tahun 2010 adalah 15,9%, tahun 2011 adalah 16,9%, tahun 2012 adalah 8,9%. Proporsi Pasien TB anak diantara pasien TB pada tahun 2010 adalah 22%, tahun 2011 adalah 14%, tahun 2012 adalah 11%. Angka Kesembuhan (*Cure Rate*) tahun 2010 adalah 82,84%, tahun 2011 adalah 85,33%, tahun 2012 adalah 74,83%. Angka Konversi tahun 2010 adalah 85,55%, tahun 2011 adalah 84,33%, tahun 2012 adalah 80,95%. Angka Kesalahan Laboratorium pada tahun 2010 adalah 0,4%, tahun 2011 adalah 0%, dan tahun 2012 adalah 0,7%.

Keberhasilan kinerja perspektif pelanggan didukung oleh program nasional pemerintah pemberantasan TB, sistem pelaporan TB di BBKPM Surakarta sudah terintegrasi dengan baik. Pengambilan data tahun 2012 dimulai dari tahun 2011 sampai dengan bulan Juni 2012, data tahun 2011 dimulai dari tahun 2010 sampai dengan bulan Juni 2011, dan data tahun 2010 dimulai tahun 2009 sampai dengan bulan Juni 2010. Hal ini disebabkan lama pengobatan TB berlangsung selama 6 bulan sejak pertama kali diberikan pengobatan.

## Hasil perspektif bisnis internal

**Tabel.3**  
**Hasil Perspektif Bisnis Internal**

No	Indikator	2010	2011	2012	Target	Rata-Rata
1	<b>BOR</b>	52,97%	60,47%	68,21%	60.00%	60,55%
2	<b>ALOS</b>	3,37	4,05	3,74	4	3,72
3	<b>BTO</b>	57,20	54,40	66,40	50	59,33
4	<b>TOI</b>	2,99	2,65	1,74	2	2,46

(Sumber: Hasil olah data rekapitulasi perspektif bisnis internal)

Keseluruhan proses internal bagian instalasi rawat inap melibatkan banyak bagian di BBKPM Surakarta. Pada tahun 2010 BOR BBKPM Surakarta adalah 52,97%, pada tahun 2011 adalah 60,47%, dan pada tahun 2012 adalah 68,21%. Rata-rata selama tiga tahun adalah 60,55%. Pada tahun 2010 instalasi rawat inap BBKPM diberi nama *One Day Care* artinya BBKPM Surakarta menyediakan layanan gawat darurat lanjutan untuk pasien dengan penyakit paru, pada tahun ini bagian instalasi rawat inap melakukan promosi dan sosialisasi adanya layanan

yang memadai bagi pasien rawat inap. Pada tahun 2012 pendapatan BBKPM Surakarta naik dari pemasukan rawat inap sebesar 57,3%, tahun 2011 sebesar 359.829.000 pada tahun 2012 sebesar 566.005.741, dan pemasukan rawat darurat 197%, pada tahun 2011 sebesar 29.649.000 dan pada tahun 2012 sebesar 88.114.000, menjadikan arus positif keuangan BBKPM Surakarta tahun 2012. Pada tahun 2012 terjadi kenaikan BTO di BBKPM sebesar 19%, kenaikan BTO menunjukkan tingkat penggunaan tempat tidur di BBKPM mengalami kenaikan.

## Hasil perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

**Tabel.4**  
**Hasil Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

No	Indikator	2010	2011	2012	Target	Rata-rata
1	<b>Kepuasan Karyawan</b>	-	-	3,34	4	1,11
2	<b>Optimalisasi SIMRS</b>	100	100	100	80.00%	100%
3	<b>Produktivitas Karyawan</b>	2,85	- 5,73	18,65	10	5,26

(Sumber: Hasil olah data perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Pada tahun 2012 hasil kepuasan karyawan adalah 3.34 skala likert. Optimalisasi penggunaan sistem informasi manajemen rumah sakit melebihi target 80%, setiap karyawan baru yang diterima

di BBKPM mengikuti pelatihan dan pembelajaran sistem informasi manajemen informasi rumah sakit. Produktivitas karyawan pada tahun 2010 adalah 2,85, pada tahun 2011 adalah - 5,73, pada tahun

2012 Produktivitas naik menjadi 18,65. Produktivitas karyawan BBKPM Surakarta juga didukung dengan jumlah karyawan usia produktif yaitu 30 – 50 tahun sebesar 61,3% dari seluruh total karyawan. Jumlah lulusan pendidikan tinggi mendukung produktivitas kinerja karyawan BBKPM Surakarta yaitu 72,58 % lulusan akademi dan sarjana sesuai kom-petensi kerja.

hun 2011 berada dibawah rata-rata skor selama tiga tahun karena pada tahun tersebut mengalami permasalahan penurunan perolehan dana APBN. Dalam proses operasional BBKPM Surakarta selama mengobati penyakit TB di masyarakat, pengobatan diberikan secara gratis pada pasien. Pengobatan gratis ini menggunakan dana bersumber pada APBN, peristiwa ini menjadikan dana APBN sangat penting bagi BBKPM Surakarta.

**Matrikulasi Hasil *Balanced Scorecard***

Rata-rata hasil skor *Balanced Scorecard* selama tiga tahun adalah 87,66. Ta-

**Tabel.5**  
**Matrikulasi Hasil *Balanced Scorecard* BBKPM Surakarta**

Indikator	Keterangan		2010		2011		2012		Rata-Rata	
	Target	Bobot	Hasil	Skor	Hasil	Skor	Hasil	Skor	Hasil	Skor
<b>Perspektif Keuangan</b>										
Penyerapan Anggaran	85%	5	94,73%	5	100%	5	100%	5	98,24%	5
NPM	10%	5	2,6%	1,3	-5.6%	0	14.40%	5	11,4%	5
Cash Ratio	500%	5	1033%	5	310%	3.10	3125%	5	1489,3%	4,37
<b>Perspektif Pelanggan</b>										
Proporsi TB BTA (+)	10%	8	15,9%	8	16.9%	8	8.9%	7.12	13,9%	7,70
Proporsi TB anak	15%	8	22%	8	14%	7.46	11%	5.87	15,67%	7,11
Angka Kesembuhan	80%	8	82,84%	8	85.3%	8	74.83%	7.48	80,99%	7,82
Angka Konversi	80%	8	85,55%	8	84.3%	8	80.95%	8	83,60%	8
Angka Kesalahan Lab	< 5%	8	0,4%	8	0%	8	0.7%	8	0,4%	8
<b>Perspektif Bisnis Internal</b>										
BOR	60%	7,5	52,97%	6,62	60.47%	7.5	68.21%	7.5	60,55%	7,20
AVLOS	4 hari	7,5	3,37	6,31	4.05	7.5	3.74	7.01	3,72	6,97
BTO	50 kali	7,5	57,20	7,5	54.40	7.5	66.40	7.5	59,33	7,5
TOI	2 Hari	7,5	2,99	7,5	2.65	7.5	1,74	6.52	2,46	7,17
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>										
Kuesioner Kepuasan karyawan	4	5	0	0	0	0	3.34	3.34	1,11	1,11
Optimalisasi SIMRS	80%	5	100%	5	100%	5	100%	5	100%	5
Produktifitas karyawan	5 juta	5	2,85	2,85	-5.73	0	18.65	5	5,26	2,61
<b>Jumlah</b>				<b>87,08</b>		<b>82,56</b>		<b>93,34</b>		<b>87,66</b>

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian analisis pengukuran kinerja BBKPM Surakarta berbasis *Balanced Scorecard* diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

- a. Hasil matrikulasi *Balanced Scorecard* pada tahun 2010 adalah 87,08 yang berarti kinerja baik, hasil matrikulasi *Balanced Scorecard* pada tahun 2011 adalah 82,56 yang berarti kinerja baik, dan hasil matrikulasi *Balanced Scorecard* pada tahun 2012 adalah 93,34 yang berarti kinerja baik.
- b. Rata-rata hasil analisis perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal di BBKPM Surakarta selama tahun 2010 sampai 2012 menunjukkan hasil di atas target yang berarti kinerja baik. 3) Hasil perspektif keuangan serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di BBKPM Surakarta menunjukkan perbaikan kinerja pada tahun 2012.

### Saran

Saran dalam penelitian ini yaitu:

- a. Pengukuran kinerja BBKPM Surakarta menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai sebuah sistem perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi target dan tujuan manajemen.
- b. Bagian manajemen keuangan instansi dapat mengikuti perkembangan peraturan pemerintah, kementerian kesehatan dan peraturan daerah dalam penyusunan rencana anggaran dan pelaporan pertanggungjawaban keuangan.
- c. Pelaporan hasil pengobatan pasien TB dapat dilakukan melalui *website* BBKPM, sehingga dapat memudahkan dalam koordinasi penanggulangan TB.
- d. Penambahan peralatan di instalasi gawat darurat seperti: monitor pemantau saturasi oksigen darah, meja resusitasi, dan sterilisator.
- e. Peningkatan layanan rawat inap dalam rangka pemenuhan layanan kesehatan lanjutan bagi pasien dapat dilakukan pengaturan jadwal kunjung dokter, perawat, dan keluarga pasien, penambahan alat lapor pasien ke perawat, dan fasilitas penunjang bagi pasien.

## DAFTAR PUSTAKA

- AlSawalqa, Fauzi, David Holloway, Manzurul Alam. *Balanced Scorecard And Implementation In Jordan: An Initial Analysis. International Journal of Electronic Business Management, Vol. 9, No. 3, pp. 196-210 (2011) p.1*
- Elgibaly, Mohamed M, Ahmed Abdelnaby, Ahmed Diab. A model to integrate of the ABC and the BSC in the Egyptian companies: Aligning strategic efficiency and performance improvement (Field study). *Journal of American Science, 2012; 8 (6) p.1*
- Gryna, Frank M, Richard C H C, Joseph A. Defeo. 2007. *Juran's Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw-Hill Companies p.258



- Istijanto, 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama p.111
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. Using The Balanced Scorecard as Strategic Management System, *Harvard Business School Publishing Corporation*. Issue reprint 2007 R0707M p.1
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Erlangga p.42
- Martin, E Wainright. 2005. *Managing Information Technology*. United State of America: Pearson Prantice Hall p.184-210
- Moheriono, 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada p.90
- Mulyadi, Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Penegndalian Manajemen Edisi 2*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat p.346
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit salemba Empat pp.18-30
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Perctakan STIM YKPN p.186
- Pyzdek, Thomas.2002. *The Six Sigma Handbook*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat p.33
- Sampurno, 2010. *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press p.248
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia p.302
- Simon, Simeon S, Shiny George. A Balanced Score Card Study On Performance Management System With Special Reference To Keltron - A Case Study Approach. *International Journal Of Marketing And Technology*. Vol 2 Issue 4 April 2012 p.218
- Sudirman, Indrianty. Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 18 [Special Issue – September 2012] p.199
- Talebna, Ghodratolah. The major perspectives weighted model for balanced scorecard system in the case of auto industries. *Indian Journal of Science and Technology*. Vol:5 Issue:10 October 2012 ISSN:0974-6846 p.3415
- Torkamani, Hojjat Mohammadi, Ali Sharifian, Mehdi Rostamzadeh, Performance Evaluation Using the Balanced Score Card (BSC): A Case Study of Azerbaijan Regional El ectric Company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* Vol. 2 (4) 2012 p3289-3293