

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
(STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA
WONOGIRI)**

Oleh:

Aufa Zaki ‘Izzat

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Jl. MT. Haryono 165 Malang

aufazacky@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Ainur Rofiq, S.Kom., SE., MM., Ph.D., CFA.

ABSTRAK

Evaluasi kinerja pada perusahaan jasa sektor publik memerlukan instrument pengukuran yang berbeda dari perusahaan yang berorientasi pada bisnis. Akan tetapi perusahaan sektor publik yang bersifat non-profit harus tetap melakukan evaluasi kinerja untuk mempertanggung jawabkan sektor keuangan dan non-keuangan kepada pemilik dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, penilaian kinerja pada Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri sangat disarankan menggunakan *balanced scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri yang diukur melalui empat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini juga bertujuan untuk dapat memberikan kritik dan saran berdasarkan hasil dari penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* dengan harapan hasil penilaian pada periode berikutnya lebih baik.

Hasil penilaian kinerja Klinik Umum Dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri pada tahun 2017 dengan menggunakan *balanced scorecard* adalah sebesar 3,67 poin yang masuk dalam kategori sangat baik. Hasil ini didapatkan karena kemampuan perusahaan dalam merealisasikan target yang telah ditentukan pada masing – masing perspektif sangat baik.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perusahaan Sektor Publik

**PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SECTOR SERVICE
COMPANY USING BALANCED SCORECARD**

**(A STUDY AT KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA
WONOGIRI)**

By:

Aufa Zaki 'Izzat

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University

Jl. MT. Haryono 165 Malang

aufazacky@gmail.com

Advisor:

Ainur Rofiq, S.Kom., SE., MM., Ph.D., CFA.

ABSTRACT

The performance of public sector service companies should be measured using different instruments than those used in business-oriented companies. However, public sector service companies with non-profit orientation need to conduct performance evaluations due to their responsibility to report financial and non-financial matters to their owners and to the community as service users. Therefore, the use of balanced scorecard in measuring the performance of Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri is strongly recommended.

This study aims to measure the performance of Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri through the four perspectives of balanced scorecard, i.e. financial, customer, internal business process, and growth and learning. This study also aims to provide suggestions for better assessment results in the next period.

Using balanced scorecard, the performance of Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri in 2017 is 3,67, categorized into very good predicate. This result is obtained because the company is very good in meeting the predetermined targets in each perspective.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, public sector company

PENDAHULUAN

Evaluasi secara konsep didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data atau informasi untuk mengetahui sejauh mana seseorang telah mencapai tujuan yang ditetapkan (Amir, 2015). Evaluasi dilakukan oleh masing-masing bagian yang ada di dalam organisasi untuk kemudian dibandingkan dengan tolak ukur yang sudah ditentukan. Pencapaian di periode sebelumnya atau standar-standar pengukuran lain yang dirumuskan oleh manajemen merupakan sebagian indikator yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja.

Hasil penilaian berdasarkan angka yang dihasilkan dari pengukuran finansial tidak bisa menerjemahkan aset tak kasat mata seperti inovasi dan sumber daya manusia menjadi suatu nilai riil (Niven, 2002). Akan tetapi evaluasi kinerja menggunakan pengukuran finansial merupakan sistem yang umum dan mudah yang dilakukan oleh berbagai organisasi bisnis. Dengan harapan dapat digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam memanfaatkan kekuatan finansialnya, sehingga organisasi dapat memetakan bagian-bagian mana yang memerlukan peningkatan dan mengetahui dimana posisi organisasi dalam kacamata finansial.

Organisasi bisnis yang berorientasi pada laba bisa dengan mudah mengukur kinerjanya menggunakan aspek keuangan, karena pada dasarnya memang pada operasinya melibatkan keuangan sebagai tolak ukur keberhasilan

organisasi. Akan tetapi tidak pada organisasi publik, tidak bisa disamakan dengan organisasi yang berorientasi pada laba. Menurut Mahmudi yang dikutip oleh Aurora (2015) walaupun organisasi publik juga menempatkan laba sebagai tolak ukur kinerja, akan tetapi laba bukanlah hal utama yang ditetapi juga melibatkan pelayanan yang bersifat kualitatif dan non-keuangan. Instansi Kesehatan. Instansi kesehatan melaksanakan kegiatan yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat.

Tujuan Negara dalam pembangunan kesehatan sebagaimana tertera dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan pada Pasal 2 yang berbunyi “Pembangunan kesehatan diselenggarakan dengan berasaskan perikemanusiaan, keseimbangan, manfaat, perlindungan, penghormatan terhadap hak dan kewajiban, keadilan, gender dan nondiskriminatif dan norma-norma agama.” serta Pasal 3 yaitu “Pembangunan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya, sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomis.”

Pemerintah Negara Indonesia memiliki suatu tugas dan tanggung jawab yaitu untuk menjamin tersediannya fasilitas kesehatan bagi seluruh warganya. Berbagai upaya dilakukan untuk memenuhi hak setiap warga Negara untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang layak. Mendirikan fasilitas kesehatan dengan sarana dan prasarana yang

memadai dan mengupayakan biaya kesehatan yang terjangkau terutama untuk lapisan masyarakat yang kurang mampu dengan melaksanakan program pelayanan asuransi kesehatan yaitu BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan yang merupakan suatu kesatuan program pemerintah yaitu Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang diresmikan pada tanggal 31 Desember 2013. BPJS Kesehatan yang sebelumnya bernama ASKES (Asuransi Kesehatan) mulai beroperasi sejak 1 Januari 2014, sedangkan BPJS Ketenagakerjaan yang sebelumnya bernama Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) mulai beroperasi sejak 1 Juli 2014.

Dalam rangka memenuhi tugas dan tanggung jawab dalam bidang kesehatan, pemerintah mendirikan berbagai jenis fasilitas pendukung. Rumah Sakit, Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat), Posyandu (Pos Pelayanan Keluarga Berencana - Kesehatan Terpadu), Balai kesehatan, dan Polindes (Pondok Bersalin Desa) merupakan sebagian fasilitas yang dibangun oleh pemerintah.

Dalam praktiknya fasilitas-fasilitas tersebut tidak selalu dapat mengatasi semua jenis gangguan kesehatan yang diderita oleh pasien, dan keterbatasan kapasitas juga menjadi masalah yang cukup mengganggu. Oleh karena itu pihak swasta non-pemerintah dapat memberikan pelayanan kesehatan berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia nomor 36 Tahun 2009 pasal 30 dengan memenuhi persyaratan fasilitas kesehatan yang ditetapkan oleh Pemerintah sesuai ketentuan yang berlaku serta

diwajibkan memiliki izin pemberian fasilitas pelayanan kesehatan yang ditetapkan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah.

Evaluasi kinerja pada instansi harus tetap dilakukan agar dapat mempertanggung jawabkan sektor keuangan dan non-keuangannya kepada pemilik dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Tetapi karena sifatnya yang tidak mengutamakan profit, maka harus dilakukan pengukuran kinerja dari aspek non keuangan.

Untuk mengatasi hal itu, dipimpin David P. Norton dan Robert S. Kaplan sebagai konsultan akademis, pada tahun 1990 dimulailah sebuah penelitian tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian ini didasari oleh suatu keyakinan bahwa pengukuran kinerja dengan mengukur aspek keuangan tidak membantu perusahaan untuk mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan. Sepanjang tahun 1990 dilakukan pertemuan dua bulan sekali bersama dengan wakil dari 12 perusahaan di Amerika Serikat untuk mengembangkan pengukuran kinerja yang baru.

Menurut Norton dan Kaplan (2000), *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi

perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran nyata.

Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. Perspektif tersebut adalah Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Klinik Umum & USG Dr. Indra Putranta Wonogiri merupakan salah satu klinik kesehatan milik perorangan yang berada di Kota Wonogiri. Klinik ini memiliki pelayanan utama berupa pelayanan medis umum, penyediaan farmasi, dan fasilitas pemeriksaan dengan USG (*Ultrasound Sonography Test*) dan layanan pendukung seperti terapi Akupunktur dan cek kesehatan dengan laboratorium. Pelayanan yang prima membuat Klinik Umum & USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dikunjungi dan dipercayai oleh banyak masyarakat baik yang dari Kabupaten Wonogiri maupun dari luar daerah Wonogiri. Banyaknya pengunjung pastinya juga berpengaruh pada peningkatan pendapatan klinik.

Selama ini, Klinik Umum & USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dalam melakukan pengukuran kinerja masih menggunakan indikator-indikator kuantitatif seperti jumlah kunjungan pasien, hasil penjualan bagian farmasi, dan pendapatan dari jasa pelayanan medis. Indikator tersebut belum bisa menilai kinerja klinik secara keseluruhan. Sedangkan untuk mengukur kinerja klinik secara keseluruhan dibutuhkan penggunaan *Balanced Scorecard* yang merupakan

metode pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan empat perspektif dalam mengukur kinerja.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk menyusun penelitian dengan judul : **“PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN JASA SEKTOR PUBLIK DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD (STUDI PADA KLINIK UMUM DAN USG DR. INDRA PUTRANTA WONOGIRI)”**. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Klinik Umum & USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian dengan objek Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menurut Sekaran (2009) adalah studi deskriptif yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi dan memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya.

Sedangkan menurut Sugiyono (2017) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lain.

Penelitian ini berfokus pada pencapaian nilai dari masing-masing perspektif dalam teknik penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Penggunaan metode ini berarti objek hanya akan dievaluasi tanpa melakukan perbandingan dan/atau menghubungkan dengan variabel lainnya. Penelitian ini akan memberikan gambaran secara sistematis mengenai kinerja dari Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta, dan dari fakta-fakta yang diperoleh kemudian dilakukan analisis pada pembahasan yang kemudian akan menghasilkan kesimpulan dalam ruang lingkup penelitian yang meliputi empat

perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tahapan penelitian untuk penilaian kinerja menggunakan empat perspektif pada *balanced scorecard* dimulai dengan penentuan interval kelas skor untuk semua tolok ukur baik yang berupa penilaian hasil kerja ataupun hasil kuesioner dari masing-masing perspektif berdasarkan referensi dari penelitian sebelumnya. Langkah kedua adalah dengan menentukan pembobotan nilai kerja yang menunjukkan prioritas perspektif bagi perusahaan yang dalam penelitian ini ditentukan bahwa keempat perspektif memiliki bobot yang sama yaitu 0,25 sehingga hasil penjumlahan dari keempat perspektif adalah 1,00. Penentuan interval kelas skor dan pembobotan nilai kerja selanjutnya digunakan untuk membuat kerangka pengukuran kinerja untuk mengukur tingkat pencapaian masing-masing perspektif dan dilanjutkan dengan penentuan klasifikasi kinerja menggunakan kelompok interval untuk menentukan prestasi nilai performansi. Setelah semua penilaian telah selesai, dapat ditentukan langkah-langkah strategis yang bisa dilakukan perusahaan dalam menyikapi hasil dari penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

HASIL ANALISIS

Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan :

Berikut ini disajikan hasil penilaian Klinik Umum & USG Dr.

Hasil Penilaian Kinerja Klinik Umum & USG Dr. Indra Putranta Wonogiri

No.	Perspektif/Tolok ukur	Target	Realisasi	Skor	Rata-rata skor	Bobot	Nilai kerja
Perspektif Keuangan							
1	<i>Growth in Revenue</i>	Naik 10% setiap tahun	16%	4	3,67	0,25	0,92
2	<i>Growth in Profit</i>	Naik 10% setiap tahun	19%	4			
3	<i>Profit Margin</i>	10%	8,53%	3			
Perspektif Pelanggan							
1	Kepuasan Pelanggan	4,00	3,35	4	4,00	0,25	1,00
Perspektif Proses Bisnis Internal							
1	Peralatan	100%	86,2%	3	3,00	0,25	0,75
2	Sarana dan Prasarana	100%	82%	3			
3	Proses Operasional	100%	81,6%	3			
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran							
1	Kepuasan Pegawai	4,00	3,45	4	4,00	0,25	1,00
Jumlah Nilai Kerja							3,67
Kriteria Kinerja							Sangat Baik

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri termasuk dalam kategori

sangat baik dengan nilai kerja mencapai 3,67 poin. Dari hasil penilaian ini, diharapkan ini dapat memanfaatkannya untuk menjadi bahan pertimbangan dalam

pengambilan keputusan pada periode berikutnya agar dapat mempertahankan atau meningkatkan hasil penilaian menjadi lebih baik.

Walaupun masuk dalam kategori sangat baik, Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri masih memiliki beberapa *item* yang bisa lebih dimaksimalkan. Berikut ini disajikan langkah – langkah yang dapat dilakukan agar Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri dapat memaksimalkan penilaian pada masing – masing perspektif *balanced scorecard* :

1. Perspektif keuangan

Pada perspektif ini terdapat satu indikator yang menjadi perhatian khusus yaitu indikator *profit margin*. Hal ini dikarenakan nilai realisasinya yang sebesar 8,53% masih dibawah target yang telah ditentukan yaitu sebesar 10%. Dengan melakukan efisiensi biaya operasional tanpa mengurangi kualitas pelayanan diharapkan dapat meningkatkan nilai *profit margin* Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Hal ini merupakan opsi yang dapat dilakukan karena melakukan penyesuaian tarif yang dikenakan kepada pelanggan merupakan opsi yang cukup banyak pertimbangannya.

2. Perspektif pelanggan

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara singkat dengan para responden, didapatkan bahwa secara umum pada perspektif ini masuk dalam kategori sangat baik dengan nilai dari kuesioner sebesar 3,35 poin. Akan tetapi ada beberapa hal yang harus diperbaiki oleh

Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta wonogiri agar para pelanggan lebih puas terhadap pelayanan yang diberikan. Mempercepat proses peracikan obat dengan menambah tenaga kerja karena proses inilah yang membuat antrian cukup lama di klinik ini sehingga banyak dikeluhkan oleh responden. Kemudian untuk tarif yang dikenakan menurut para responden Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri mematok tarif sedikit diatas klinik lain. Karena untuk menurunkan tarif dapat memangkas nilai *profit margin* maka opsi ini untuk sementara waktu belum bisa dilaksanakan.

3. Perspektif proses bisnis internal
Dalam perspektif ini ketiga indicator yaitu peralatan, sarana dan prasarana, dan proses operasional mendapatkan nilai yang kurang maksimal dengan skor 3 untuk tiap indikator. Oleh karena itu, berikut disampaikan beberapa opsi untuk meningkatkan hasil penilaian tersebut. Dengan melakukan pengecekan peralatan, sarana, dan prasarana secara rutin dengan frekuensi yang ditetapkan sesuai kebutuhan, diharapkan dapat meminimalkan waktu yang terbuang jika harus mengganti atau memperbaiki pada saat terjadi kerusakan. Kemudian penerapan sistem komputerisasi yang menyeluruh, sehingga seluruh data dan informasi tentang pasien dapat disimpan dengan lengkap, lebih aman, dan dapat diakses dengan cepat.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
Berdasarkan penelitian terhadap kepuasan pegawai, didapatkan hasil penilaian sebesar 3,45 yang membuat perspektif ini secara umum masuk dalam kategori sangat baik. Untuk membuat perspektif ini lebih maksimal dengan nilai yang sesuai target, berikut ini disampaikan beberapa langkah agar pencapaian nilai sesuai dengan target. Dengan memberikan

pembekalan dan pengarahan khusus kepada para pegawai agar dapat mengembangkan diri yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja. Kemudian dapat dipertimbangkan juga untuk melakukan perluasan ruang operasional klinik serta memfasilitasi pendingin ruangan sehingga diharapkan dapat membuat pegawai lebih nyaman dan maksimal dalam bekerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya yaitu bagaimana kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan menggunakan *balanced scorecard* maka melalui pembahasan hasil penilaian kinerja dapat dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada perspektif keuangan, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori sangat baik yang berdasarkan hasil evaluasi kinerja memperoleh skor rata – rata tolok ukur perspektif keuangan sebesar 3,67 poin.
2. Pada perspektif pelanggan, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori sangat baik yang berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner memperoleh skor rata – rata tolok ukur perspektif pelanggan sebesar 4,00 poin.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori baik yang berdasarkan hasil evaluasi kinerja memperoleh skor rata – rata tolok ukur perspektif proses bisnis internal sebesar 3,00 poin.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri secara keseluruhan dan dengan beberapa catatan masuk dalam kategori sangat baik yang

berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner memperoleh nilai rata – rata tolok ukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 4,00 poin

5. Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, secara keseluruhan Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri masuk dalam kategori sangat baik dengan jumlah nilai kerja sebesar 3,67 poin.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dan kesimpulan yang disajikan sebelumnya, maka berikut ini disajikan saran – saran yang dapat dipertimbangkan pelaksanaannya oleh Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri :

1. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pada perspektif keuangan pada indikator *profit margin* yang masih dibawah target yang telah ditentukan dan pertumbuhan profit tiap tahun yang cenderung stagnan maka pihak klinik perlu melakukan efisiensi biaya operasional tanpa mengurangi kualitas pelayanan diharapkan dapat meningkatkan nilai *profit margin* Klinik Umum dan USG Dr. Indra Putranta Wonogiri. Hal ini merupakan opsi yang dapat dilakukan karena melakukan penyesuaian tarif yang dikenakan kepada pelanggan merupakan opsi yang cukup banyak pertimbangannya.
2. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara singkat dengan para responden pada perspektif pelanggan, pihak klinik perlu

- untuk mempercepat proses peracikan obat dengan menambah tenaga kerja karena proses inilah yang membuat antrian cukup lama di klinik ini sehingga banyak dikeluhkan oleh responden.
3. Berdasarkan hasil penilaian dalam perspektif bisnis internal yang kurang maksimal dengan hanya menghasilkan skor 3 untuk tiap indikator, maka pihak klinik perlu untuk melakukan pengecekan peralatan, sarana, dan prasarana secara rutin dengan frekuensi yang ditetapkan sesuai kebutuhan yang diharapkan dapat meminimalkan waktu yang terbuang jika harus mengganti atau memperbaiki pada saat terjadi kerusakan
 4. Berdasarkan penilaian pada perspektif proses bisnis internal, pihak klinik perlu untuk menerapkan sistem komputerisasi yang menyeluruh, sehingga dapat mempercepat keseluruhan proses operasi dengan data dan informasi tentang pasien yang disimpan dengan lengkap, lebih aman, dan dapat diakses dengan cepat.
 5. Berdasarkan penilaian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pihak klinik dapat menjadikan penilaian pada perspektif ini lebih baik dengan memberikan pembekalan dan pengarahan khusus kepada para pegawai agar dapat mengembangkan diri yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja..
 6. Berdasarkan penilaian dari perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai, maka pihak klinik dapat melakukan perluasan ruang operasional klinik serta memfasilitasi pendingin ruangan sehingga diharapkan dapat membuat pegawai lebih nyaman dan maksimal dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Anak Agung Putu, 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis*, UB Press, Malang.
- Amir, Mohammad Faisal, 2015, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Asmi, 2016, *Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PD. Rumah Potong Hewan (RPH) Kota Malang*, Skripsi Konsentrasi Manajemen Strategi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, Malang.
- Aurora, Novella, 2010, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Dally, Dadang, 2010, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

- David, Fred R., 2012, *Strategic Management Concepts & Cases: 14th edition*, Pearson Academic, United Kingdom.
- Heene, Aimé dan Sebastian Desmidt, 2015, *Manajemen Strategic Keorganisasian Public*, PT Refika Aditama, Bandung.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2005, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohammad, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta.
- Megawati, Danika Sakti, 2010, *Analisa Kemungkinan Penerapan Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Kustati Surakarta Dengan Menggunakan Balanced Scorecard*, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Nair, Mohan, 2004, *Essentials of Blanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA.
- Niven, Paul R., 2002, *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Republik Indonesia, 2014, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 Tentang Kesehatan*, Jakarta.
- Sekaran, Uma, 2007, *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Septianie, Laura, 2013, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu System Penukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar*, Skripsi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Sugiyono, 2017, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Tim Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya, 2012, *Pedoman Penulisan Skripsi*, Malang.
- Umar, Husein, 2007, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Weston, J. Fred dan Thomas E. Copeland, 1995, *Manajemen Keuangan Edisi Kesembilan Jilid 1*, Binarupa Aksara, Jakarta.