



Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Garut

Mila Amalia¹; Tinneke Hermina²; Irma Rosmayati³

¹ Universitas Garut

24022117078@fekon.uniga.ac.id

² Universitas Garut

tinneke.hermina@uniga.ac.id

³ Universitas Garut

i.rosmayati@uniga.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mencari tau kinerja PMI Kabupaten Garut dengan pendekatan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur. Analisis deskriptif digunakan sebagai metode dalam penelitian ini. Populasi penelitian adalah masyarakat/pelanggan UTD PMI Kabupaten Garut dan staf pegawai PMI Kabupaten Garut dengan menggunakan *sampling insidental* dan *purposive sampling* sebagai teknik pengambilan sampel nya. Untuk sampel perspektif pelanggan sebanyak 98 orang dan untuk sampel perspektif *financial*, *internal business*, serta pertumbuhan dan pembelajaran sebanyak 23 orang. Studi dokumentasi dan studi lapangan melalui angket dan wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan perspektif *financial*, perspektif *internal business*, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki penilaian yang baik dari responden. Secara keseluruhan berdasarkan pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* diperoleh hasil bahwa kinerja PMI Kabupaten Garut sudah baik.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Perspektif *Balanced Scorecard*

Abstract

The research is aimed to determine the performance of PMI Kabupaten Garut with the balanced scorecard method approach as a measuring tool. The method used in this research is descriptive analysis method. The research population was the community/customers of UTD PMI Kabupaten Garut and staff of the PMI Kabupaten Garut. The sampling technique used was incidental sampling and purposive sampling. For samples of customers perspective as many as 98 people and for samples of financial perspective, internal business process perspective, and growth and learning perspective as many as 23 people. Data collection techniques used are documentation studies and field studies through questionnaires and interview. The results of the study show that the financial perspective, internal business process perspective, as well as the growth and

learning perspective have good assessments from the respondents. Overall, based on measurements with the balanced scorecard approach, the results showed that the performance of the PMI Kabupaten Garut was good

Keywords: *Balanced Scorecard, Balanced Scorecard Perspective, Performance Measurement.*

1 Pendahuluan

Di situasi pandemi covid-19 saat ini hampir seluruh sektor terdampak bukan hanya sektor kesehatan saja. Pemerintah melakukan berbagai upaya untuk menangani proses penyebaran virus ini. Bukan hanya para tenaga medis saja yang dibutuhkan untuk dapat menangani penyebaran virus ini, tetapi dibutuhkan juga dari berbagai organisasi lapisan masyarakat. Salah satu organisasi yang ikut berperan dalam menangani penyebaran virus ini adalah organisasi kemanusiaan yaitu Palang Merah Indonesia, sesuai dengan AD/ART PMI (2019) yaitu tugas Palang Merah Indonesia sebagai organisasi kemanusiaan yaitu membantu pemerintah dalam menangani bencana yang ada di dalam negeri maupun luar negeri, bantuan yang diberikan oleh Palang Merah Indonesia ini dapat berupa bantuan dengan memberikan pelayanan kesehatan dan sosial kepada masyarakat yang terdampak bencana. PMI Kabupaten Garut merupakan organisasi kemanusiaan yang berkedudukan di Kabupaten Garut. Saat ini PMI Kabupaten Garut memiliki dua bidang saja yaitu Markas dan Unit Transfusi Darah. Sebagai salah satu organisasi sektor publik, PMI Kabupaten Garut tidak berorientasi tujuan pada laba tetapi memiliki tujuan untuk berusaha melayani masyarakat dengan pelayanan yang baik, cepat dan tepat. Dalam suatu organisasi tentu sangat penting untuk melakukan pengukuran kinerja agar organisasi tersebut dapat menjadi lebih baik lagi dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta untuk mengukur keefisienan dan keefektifitasan. Sebagai organisasi publik maka dalam pengukuran kinerja tidak bisa hanya dengan satu aspek saja yaitu aspek keuangan namun harus dengan aspek non keuangannya juga. PMI Kabupaten Garut memerlukan metode baru dalam hal pengukuran kinerjanya yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup berbagai aspek baik aspek keuangan maupun non keuangannya. Telah banyak fakta bahwa organisasi sektor publik yang telah menerapkan konsep *balanced scorecard* menghasilkan perubahan yang baik, diantaranya yaitu: manajemen semakin fokus kepada pelanggan, proses respon kepada pelanggan semakin cepat, kualitas produk semakin baik, lebih banyak kerja dengan berkelompok, manajemen semakin fokus pada masa depan (Mahmudi, 2007).

2 Tinjauan Pustaka

2.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yaitu untuk mengetahui gambaran mengenai kinerja individu/sekelompok karyawan yang telah memiliki standar keberhasilan serta pencapaian organisasi dalam melaksanakan kegiatan guna mencapai keinginan organisasi yang telah ditentukan (Moheriono, 2010).

2.2 Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Ada beberapa maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik yaitu untuk memperbaharui kinerja pemerintah agar fokus pada target dan tujuannya, untuk pemberian sumber daya serta membuat keputusan, dan untuk melayani serta mensejahterakan masyarakat (Suwardika dalam Yulaikah dan Ayem, 2014).

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard berasal dari kata *balanced* yaitu seimbang yang artinya kinerja perusahaan dinilai secara seimbang dari dua aspek keuangan/non keuangan serta untuk jangka pendek serta jangka panjang dan pihak dalam ataupun luar. Sedangkan *scorecard* yang artinya kartu yang berisikan catatan hasil kinerja seorang/kelompok dalam perusahaan (Fahmi, 2015).

2.4 *Balanced Scorecard* Untuk Sektor Publik

Moehersono (2010) pada organisasi sektor publik penggunaan *balanced scorecard* berbeda dengan organisasi swasta, perbedaan ini terdapat pada visi dan misi organisasinya. Pada organisasi sektor publik tidak mementingkan laba tetapi mementingkan kepada kepuasan/pelayanan kepada pelanggan dan para pemangku sedangkan organisasi swasta visi dan misinya yaitu untuk mencari laba.

3 Metode Penelitian

1. Metode penelitian
2. Metode deskriptif analisis digunakan dalam penelitian ini.
3. Variabel penelitian

Variabel tunggal digunakan dalam penelitian ini yaitu *balanced scorecard* yang memiliki empat dimensi. Keempat dimensi tersebut yaitu perspektif *financial*, perspektif konsumen, perspektif internal process, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan jenis data yang didapatkan secara langsung oleh peneliti tanpa melalui orang ketiga. Data primer dalam penelitian ini yaitu dengan mengumpulkan informasi dari pegawai dan pelanggan di PMI Kabupaten Garut. Data sekunder yaitu data yang secara tidak langsung didapatkan dan penelitian mendapatkan data nya melalui orang ketiga atau lewat dokumen yang telah ada Sugiyono (2013). Peneliti mendapatkan data sekunder yang dibutuhkan didapat dari dokumen-dokumen yang diberikan oleh pegawai PMI Kabupaten Garut. Data penelitian ini didapatkan dari hasil laporan kuesioner yang telah disebarkan kepada responden yaitu pelanggan UTD dan staf pegawai PMI Kabupaten Garut. Setelah kuesioner diisi oleh responden kemudian dilakukan perhitungan berdasarkan perspektif masing-masing dengan membandingkan skor jawaban dan skor ideal. Jumlah skor ideal merupakan hasil perkalian antara skor tertinggi dalam skala *likert* dengan jumlah responden yang menjawab Sugiyono (2013).

4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

Tabel 2: Tanggapan responden terhadap kinerja PMI Kabupaten Garut berdasarkan perspektif keuangan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					F	Skor	Kriteria penilaian
		1	2	3	4	5			
1	Realisasi penggunaan anggaran sesuai rencana	0	0	0	8	1	2	10	Sangat Baik
2	Anggaran digunakan sesuai dengan pelayanan yang diberikan	0	0	0	1	1	2	10	Sangat Baik
3	Kemampuan melakukan efektivitas anggaran publik	0	0	0	1	8	2	10	Sangat Baik
4	Kemampuan melakukan efisiensi anggaran publik	0	0	1	1	5	2	96	Baik
5	Efisiensi yang dilakukan berdampak positif terhadap pelayanan	0	0	2	1	1	2	10	Sangat Baik
	Rata-rata							10	Sangat Baik
								2	

Berdasarkan atas tanggapan responden mengenai perspektif keuangan pada PMI Kabupaten Garut ukuran-ukuran indikator penelitian mendapatkan tanggapan yang baik dari responden. Terutama realisasi penggunaan anggaran yang sesuai dengan rencana mendapat kriteria penilaian yang sangat baik. Sedangkan untuk tanggapan responden yang memiliki nilai terendah yaitu mengenai kemampuan PMI Kabupaten Garut dalam melakukan efisiensi anggaran publik. Meskipun hal tersebut dinilai baik namun PMI Kabupaten Garut perlu memperhatikan lagi mengenai kemampuan melakukan efisiensi anggaran publik.

Kesimpulan dalam perspektif keuangan ini bila dirata-rata kan menunjukkan kriteria yang **sangat baik**, hal ini dikarenakan penggunaan anggarannya sudah sesuai dengan perencanaan dan penggunaannya untuk pelayanan kepada publik. Namun masih perlu diperhatikan lagi mengenai kemampuan melakukan efisiensi anggaran publik, karena PMI Kabupaten Garut merupakan organisasi publik yang tujuan utamanya bukan mencari laba namun lebih menekankan kepada keefisienan dan keefektifitasan keuangan yang digunakan.

Perspektif Pelanggan

Tabel 3: Tanggapan responden terhadap kinerja UTD Kabupaten Garut berdasarkan perspektif pelanggan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					F	Skor	Kriteria Penilaian
		1	2	3	4	5			
1	Pegawai UTD PMI Kabupaten Garut peduli terhadap pelayanan	0	1	9	5	3	9	41	Sangat baik
2	Pegawai UTD PMI Kabupaten Garut ramah dalam melayani	0	2	1	4	3	9	41	Baik
3	Pegawai UTD PMI Kabupaten Garut berpenampilan rapih	0	1	9	5	3	9	41	Sangat baik
4	Pegawai UTD PMI Kabupaten Garut cepat dalam memberikan pelayanan	0	2	1	5	2	9	40	Baik
5	Pegawai UTD PMI Kabupaten Garut tanggap dalam memberikan pelayanan	0	2	1	5	3	9	41	Baik
6	Pegawai UTD PMI Kabupaten Garut memberikan pelayanan sesuai harapan masyarakat	1	1	1	5	2	9	40	Baik
7	UTD PMI Kabupaten Garut menangani keluhan masyarakat dengan cepat	0	1	2	4	2	9	39	Baik
8	UTD PMI Kabupaten Garut memberikan informasi mengenai stok darah	1	5	1	4	3	9	40	Baik
Rata-rata							40	7	Baik

Berdasarkan atas tanggapan responden mengenai perspektif pelanggan pada pegawai UTD PMI Kabupaten Garut ukuran-ukuran indikator penelitian mendapatkan tanggapan yang baik dari responden. Terutama kepedulian pegawai UTD PMI Kabupaten Garut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat mendapatkan kriteria penilaian yang sangat baik. Sedangkan untuk tanggapan responden yang memiliki nilai terendah yaitu pernyataan mengenai pegawai UTD PMI Kabupaten Garut menangani keluhan masyarakat dengan cepat. Meskipun hal tersebut dinilai baik namun UTD PMI Kabupaten Garut perlu memperhatikan lagi masalah penanganan keluhan masyarakat, terutama keluhan masyarakat terkait permintaan darah yang sering terjadi akibat kekurangannya stok darah.

Kesimpulan dalam perspektif pelanggan ini bila dirata-rata kan menunjukkan kriteria yang **baik**, hal ini dikarenakan pegawai UTD PMI Kabupaten Garut sudah berusaha memberikan kepeduliannya terhadap pelayanan yang diberikan dengan cara bersikap ramah serta berpenampilan rapih, memberikan pelayanan dengan tanggap dan cepat agar pelayanan yang diberikan dapat sesuai dengan harapan masyarakat. Namun masih ada yang perlu diperhatikan lagi mengenai pelayanan yang diberikan terhadap keluhan masyarakat agar pelayanan yang diberikan lebih memuaskan lagi bagi masyarakat. Karena UTD PMI merupakan satu-satunya organisasi yang hanya bisa melakukan kegiatan pengambilan darah/donor darah, hal ini dilakukan agar dapat memudahkan kontrol terkait pelayanan darah kepada masyarakat. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2011 mencantumkan Tentang Pelayanan Darah yaitu disebutkan dalam pasal 1 UTD adalah

fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan donor darah, penyediaan darah, dan pendistribusian darah.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4: Tanggapan responden terhadap kinerja PMI Kabupaten Garut berdasarkan perspektif proses bisnis internal

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					F	Skor	Kriteria penilaian
		1	2	3	4	5			
1	Melakukan evaluasi dan perbaikan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan	0	0	2	1	1	2	10	Sangat Baik
2	Memiliki kemampuan yang kompeten sesuai bidangnya	0	0	1	1	1	2	10	Sangat Baik
3	Bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang diberikan	0	0	1	8	1	2	10	Sangat Baik
4	Menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktu	0	0	2	1	6	2	96	Baik
5	Memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan	0	0	2	1	4	2	94	Baik
Rata-rata								100	Sangat Baik

Berdasarkan atas tanggapan responden mengenai perspektif proses bisnis internal pada PMI Kabupaten Garut ukuran-ukuran indikator penelitian mendapatkan tanggapan yang baik dari responden. Terutama tanggung jawab para pegawai terhadap pekerjaannya mendapatkan kriteria penilaian yang sangat baik. Sedangkan untuk tanggapan responden yang memiliki nilai terendah yaitu pernyataan mengenai pemberian pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Meskipun hal tersebut dinilai baik namun PMI Kabupaten Garut perlu memperhatikan lagi masalah pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan.

Kesimpulan dalam perspektif proses bisnis internal ini bila dirata-rata kan menunjukkan kriteria yang **sangat baik**, hal ini dikarenakan pegawai sudah ditempatkan dengan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya sehingga para pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap apa yang menjadi pekerjaannya. Namun masih ada yang perlu diperhatikan lagi mengenai pemberian pelayanan kepada masyarakat agar sesuai dengan waktu yang dijanjikan. Karena apabila pegawai tidak memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan maka pelanggan akan merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan. Sedangkan PMI Kabupaten Garut tujuan utamanya yaitu untuk memberikan pelayanan kepada publik.

Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Tabel 5: Tanggapan responden terhadap kinerja PMI Kabupaten Garut berdasarkan perspektif pertumbuhan dan perkembangan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban					F	S	Kriteria penilaian
		1	2	3	4	5			
1	Pegawai PMI Kabupaten Garut telah menerima orientasi dasar kerja dan orientasi kepalangmerahan	0	0	0	1	1	2	1	Sangat Baik
					1	2	3	0	
								4	
2	PMI Kabupaten Garut melakukan peningkatan keahlian pegawai dengan adanya pelatihan dan pendidikan	0	0	0	9	1	2	1	Sangat Baik
						4	3	0	
								6	
3	Pegawai sering mendapatkan pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan	0	0	3	1	6	2	9	Baik
					4		3	5	
4	Pegawai di PMI Kabupaten Garut mampu menggunakan teknologi untuk kemudahan dalam mengakses informasi	0	0	5	1	7	2	9	Baik
					2		3	8	
5	PMI Kabupaten Garut menyediakan fasilitas yang dibutuhkan pegawai dalam menunjang pekerjaan setiap pegawai	0	0	5	7	1	2	1	Sangat Baik
						2	3	0	
								3	
6	Setiap pegawai dapat mengakses semua informasi yang terdapat di PMI Kabupaten Garut	0	0	4	1	4	2	9	Baik
					5		3	2	
	Rata-rata							1	Sangat Baik
								0	Baik
								0	

Berdasarkan atas tanggapan responden mengenai perspektif pertumbuhan dan perkembangan pada PMI Kabupaten Garut ukuran-ukuran indikator penelitian mendapatkan tanggapan yang baik dari responden. Terutama dalam melakukan peningkatan keahlian pegawai dengan adanya pelatihan dan pendidikan kepedulian terhadap pegawai PMI Kabupaten Garut mendapatkan kriteria penilaian yang sangat baik. Sedangkan untuk tanggapan responden yang memiliki nilai terendah yaitu pernyataan mengenai setiap pegawai dapat mengakses semua informasi yang terdapat di PMI Kabupaten Garut. Meskipun hal tersebut dinilai baik namun PMI Kabupaten Garut perlu memperhatikan lagi terkait informasi yang dapat diakses oleh pegawai.

Kesimpulan dalam perspektif pertumbuhan dan perkembangan ini bila dirata-rata kan menunjukkan kriteria yang sangat baik, hal ini dikarenakan pegawai merasa PMI Kabupaten Garut sering memberikan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keahlian para pegawainya serta pegawai merasa puas dengan fasilitas yang telah diberikan untuk menunjang pekerjaannya. Namun masih ada yang perlu diperhatikan lagi yaitu mengenai transparansi informasi kepada pegawai.

5 Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil pengukuran yang telah penulis lakukan terkait penggunaan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada PMI Kabupaten Garut maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. **Perspektif *Financial***
Kinerja perspektif *financial* menunjukkan kriteria yang sangat baik hal ini berarti kinerja keuangan yang dilakukan sudah baik, namun masih perlu diperhatikan lagi mengenai kemampuan melakukan efisiensi anggaran publik, karena PMI Kabupaten Garut merupakan organisasi publik yang tujuan utamanya bukan mencari laba namun lebih menekankan kepada keefisienan dan keefektifitasan keuangan yang digunakan.
2. **Perspektif *Stakeholders***
Kinerja perspektif *stakeholders* menunjukkan kriteria yang baik hal ini berarti kinerja pegawai yang dilakukan sudah baik dan sesuai dengan harapan masyarakat, namun masih perlu diperhatikan lagi mengenai pelayanan terhadap keluhan masyarakat agar pelayanan yang diberikan lebih memuaskan lagi bagi masyarakat.
3. **Perspektif *Internal Business***
Kinerja perspektif *internal business* menunjukkan kriteria yang sangat baik hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang dilakukan sudah baik dengan melakukan tugas pokok dan fungsinya sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi yang dapat mendukung kepuasan masyarakat.
4. **Perspektif Pertumbuhan Dan Perkembangan**
Kinerja perspektif pertumbuhan dan perkembangan menunjukkan kriteria yang sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan oleh PMI Kabupaten Garut terhadap pegawainya untuk meningkatkan keahlian sumber daya manusianya sudah sangat baik. Sehingga diharapkan dapat meningkatkan terciptanya kepuasan masyarakat dengan adanya proses pembelajaran dan pertumbuhan ini.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis pada PMI Kabupaten Garut, maka saran penulis sebagai berikut:

1. Penulis menyarankan agar PMI Kabupaten Garut khususnya unit UTD yang berkaitan dengan pelayanan darah dapat meningkatkan pelayanannya dalam menangani keluhan masyarakat, terutama keluhan atas permintaan darah. Karena hasil penelitian menunjukkan masih banyak pelanggan dalam hal ini masyarakat yang memerlukan darah merasa kurang puas terhadap pegawai UTD dalam memberikan pelayanan, khususnya dalam proses permintaan darah.
2. Penulis telah melakukan penelitian, sehingga penulis menyarankan agar PMI Kabupaten Garut dapat menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerjanya. Karena dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ini pengukurannya akan lebih seimbang antara aspek keuangan dan non keuangannya. Sehingga PMI Kabupaten Garut yang merupakan organisasi dengan tujuan untuk melayani publik, sehingga PMI Kabupaten Garut menjadi lebih baik di masa depan, khususnya dalam melayani masyarakat pelanggan UTD sehingga proses pelayanan kepada publik dapat lebih optimal.
3. Peneliti telah melakukan penelitian, sehingga saran atau harapan peneliti untuk penelitian berikutnya yang memiliki pemikiran yang mirip judul ini dapat melakukan pengambilan data dengan data sekunder untuk perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

Daftar Pustaka

- Ardianto, E. (2010). *Metodologi Penelitian Untuk PR*. Bandung: Simbiosia.
- Arofah, D., & Priyadi, M. P. (2017). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Nirlaba. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6, 1-18.
- Dharma, S. (2013). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Erwin, & Prabowo, H. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Bahtera Utama. *Binus Business Review*, 6, 35-45.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Gasperz, V. (2006). *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 23*. Cetakan VIII, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2012). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Moleong, L. J. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Waskito, H. H., & Agustina, L. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*, 4, 1-13.
- Yulaikah, & Ayem, S. (2014). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik (Studi Pada Dinas Pajak Daerah Dan Pengelolaan Keuangan Kota Yogyakarta). *Jurnal Akuntansi*. Vol.2 No.2 Desember 2014, 2, 23-42.