

PENILAIAN KINERJA PERSPEKTIF PELANGGAN PADA POLITEKNIK NEGERI UJUNG PANDANG

Tawakkal¹⁾, Eti Yusrianti²⁾, dan Rasyidah Nadir³⁾

¹⁾²⁾³⁾Akuntansi, Politeknik Negeri Ujung Pandang, Perintis Kemerdekaan Km.10
Tamalanrea, Makassar, 90245

Abstract

This research aims to design an assessment or measurement of the organizational performance of the Ujung Pandang State Polytechnic using a Balanced Scorecard approach. So far, performance measurement has only emphasized measuring financial aspects which only assess short-term goals and ignores intangible assets. The balanced scorecard approach design concept is used to describe organizational performance in a structured and comprehensive manner through four perspectives, namely the customer perspective, financial perspective, internal business process perspective, and innovation and learning perspective. This research was conducted using quantitative descriptive research methods. The data collection technique was carried out using a questionnaire survey based on a Likert scale and using statistical analysis to measure and describe the results of respondents' answers. The research sample will be determined based on the purposive sampling method, namely purposive sampling is carried out by taking samples from the population based on certain criteria. The research results show that the customer perspective performance measurement is high for the perspective of internal customers (students), external customers (alumni), and external customers (using companies) of college graduates

Keywords: *Balanced scorecard, customer perspective, financial perspective, internal business process perspective, and innovation and learning perspective*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendesain penilaian atau pengukuran kinerja organisasi politeknik negeri Ujung Pandang dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. pengukuran kinerja selama ini hanya menekankan pada pengukuran aspek keuangan yang hanya menilai tujuan jangka pendek dan mengabaikan asset tidak berwujud. Konsep desain pendekatan *balanced scorecard* digunakan untuk menggambarkan kinerja organisasi secara terstruktur dan komprehensif melalui empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif inovasi dan pembelajaran.

Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan survey kuesioner berdasarkan skala likert dan menggunakan analisis statistik untuk mengukur dan menggambarkan hasil jawaban responden. Sampel penelitian akan ditentukan berdasarkan *purposive sampling method* yaitu pengambilan sampel bertujuan dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Hasil Penelitian menunjukkan pengukuran kinerja perspektif pelanggan adalah tinggi untuk perspektif pelanggan internal (mahasiswa), pelanggan eksternal (alumni), dan pelanggan eksternal (perusahaan pemakaian) lulusan perguruan tinggi

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Pespektif Pelanggan, Perspektif Finansial, Perspektif Internal Bisnis, dan Perspektif Inovasi dan Pembelajaran*

PENDAHULUAN

Pencapaian keberhasilan kinerja organisasi melalui penilaian atau pengukuran kinerja merupakan tantangan instansi pemerintah dan organisasi publik lainnya.

Pengukuran kinerja bagi instansi pemerintah sangat penting karena dapat digunakan sebagai upaya pengembangan strategi organisasi dalam jangka panjang. Kinerja organisasi publik harus dilihat secara luas dengan mengidentifikasi keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pengukuran kinerja dilakukan setelah tahap operasionalisasi anggaran hal ini dilakukan untuk menilai prestasi pimpinan (manajer) dengan unit organisasi yang dipimpinnya. Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2009). Pendekatan dalam pengukuran kinerja bisa dimodifikasi agar layak digunakan untuk menilai kinerja akuntabilitas publik dengan sebenarnya. Rerangka kerja manajemen kinerja yang jelas perlu didesain untuk bisa mengimplementasikan suatu sistem pengukuran kinerja dan mampu berimplikasi terhadap perumusan rencana dan target setiap organisasi publik. Perumusan kinerja dimaksudkan untuk merumuskan indikator-indikator kinerja komprehensif (nasional) yang berorientasi pada *outcome* sebagai dasar untuk menetapkan indikator kinerja terbaik secara individual dan untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan bagi instansi pemerintah daerah dan instansi pemerintah.

Konsep awal munculnya *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang *powerful* telah mengalami beberapa perkembangan untuk didesain pada organisasia bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi non-profit lainnya. Konsep *Balanced Scorecard* pada awalnya dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1992 sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial. Namun pada

perkembangannya *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheran, dan terukur (Mahmudi, 2015).

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa “*The balanced scorecard supplemented traditional financial measures with criteria that measured performance from thee additional perspectives-those of customers, internal business processes, and teaming and growth.*” Lebih lanjut Mahmudi (2015) menyatakan bahwa *balanced scorecard* digunakan sebagai alat pengukuran kinerja melalui empat perspektif ukuran kinerja seperti yang telah dikembangkan Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar yaitu: (1) bagaimanakah pelanggan melihat kita (perspektif pelanggan), (2) keunggulan apa yan harus kita miliki (perspektif internal), (3) dapatkah kita terus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai (perspektif inovasi dan pembelajaran), dan (4) bagaimanakah kita melihat pemegang saham (perspektif finansial).

Penelitian ini menjadi isu yang penting untuk kaji dan diimplementasikan karena konsep penilaian atau pengukuran kinerja merupakan suatu alat untuk menilai kesuksesan atau keberhasilan organisasi sektor publik yang harus dimunculkan dalam pemegang otoritas publik yaitu masyarakat sebagai pengguna. Hal ini disebabkan pula karena pengukuran kinerja bukan sesuatu yang bersifat netral, akan tetapi memberi dampak yang besar pada perilaku individu, perilaku kelompok dan perilaku organisasi. Pengukuran kinerja dikhususkan pada instrument perspektif pelanggan.

Target temuan didasarkan pada beberapa penelitian terdahulu yang diterapkan di organisasi sektor publik dan organisasi sektor privat antara lain Isroah (2008); Dwi Handayani (2011); Anggraini dan Nukholis (2012); Effendi (2012); Lidya Rumintjap (2013); Sibarani dan Halima Zahara (2013); Putri Rusmawati (2014); Sari dan Arwinda (2015); Ridla (2016); Riska dkk (2017); Mangida Sari (2017). Penelitian-penelitian terdahulu memberikan hasil bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk memberikan tingkat pengukuran kinerja yang terstruktur dan komprehensif bagi organisasi. Penelitian ini akan memberikan rekomendasi sebagai bahan pertimbangan bagi pihak politeknik negeri Ujung Pandang untuk penerapan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja agar pengelolaan sumber daya keuangan dan non

keuangan mampu mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat penilaian atau pengukuran kinerja organisasi sektor publik pada politeknik negeri Ujung Pandang berbasis konsep *balanced scorecard* dengan menggunakan ukuran kinerja dari perspektif pelanggan. Penelitian ini merupakan tahapan awal dari perspektif keuangan, internal bisnis dan inovasi yang telah diukur secara terpisah. Selama ini, instansi pemerintah telah menggunakan ukuran kinerja keuangan berdasarkan regulasi yang telah ditetapkan sebagai bentuk akuntabilitas dari penggunaan dana publik. Dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), masih sering ditemukan realisasi anggaran dan pencapaian tidak selaras dengan Renstra yang telah disusun oleh pemerintah ataupun instansi pemerintah, hal ini diduga karena dalam penyusunan anggaran tidak dikaitkan dengan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Peran dan penggunaan rerangka *balanced scorecard* sebagai alat sistem manajemen strategik mampu digunakan sebagai mata rantai atau penghubung antara visi, misi, dan tujuan organisasi dengan anggaran, sehingga keterputusan antara anggaran dengan visi, misi dan tujuan organisasi dapat dihindari.

Kinerja instansi pemerintah bersifat multidimensional. Kualitas kinerja pelayanan publik menurut Osborne dan Gebler (1995) dalam Mukarom dan Laksana (2015:67) dijelaskan dengan ciri-ciri sebagai yaitu, tidak prosedural (birokratis), terdistribusi dan terdesentralisasi, dan berorientasi pada pelanggan. sementara dimensi kualitas pelayanan publik meliputi yaitu: (1) *reability*, kemampuan memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada masyarakat, (2) *responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat, (3) *assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopanan, kesantunan, kepercayaan diri dari pemerintah, serta respek terhadap masyarakat, dan (4) empati, kemauan pemerintah untuk melakukan pendekatan, memberikan perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Mahsun (2014) *balanced scorecard* dapat diadopsi dan diadaptasi pada *pure non-profit organizations* maupun *quasi non-profit organizations*. Implementasi *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi. Model *balanced scorecard* pada awalnya ditujukan untuk memperluas area pengukuran kinerja organisasi sektor bisnis yang *profit-oriented*. Pendekatan ini

mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan nonfinansial yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif inovasi dan pembelajaran (Quinlivan, 2000 dalam Mahsun, 2014).

Perspektif pelanggan dalam organisasi publik merupakan tumpuan utama, karena tujuan organisasi sektor publik adalah menciptakan kesejahteraan masyarakat (*welfare society*). Kepuasan pelanggan akan memicu kesuksesan kinerja lain.

Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang mereka. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana pelanggan memandang organisasi adalah tingkat kepuasan pelanggan yang bisa diketahui melalui survei pelanggan, sikap dan perilaku mereka dapat diketahui dari keluhan yang disampaikan pelanggan.

Penelitian terkait penerapan konsep *balanced scorecard* pada organisasi publik cukup banyak ditemukan diantaranya, Isroah (2008) melakukan penelitian *balanced scorecard* sebagai alat evaluasi kinerja pada koperasi Universitas negeri Yogyakarta memberikan hasil bahwa keempat perspektif yang diukur menunjukkan kinerja yang sangat baik.

Handayani (2011) melakukan penelitian untuk mengukur kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada RSUD kabupaten Kebumen, hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif finansial dinilai baik dengan rasio efektivitas yang sesuai dengan target. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dianggap cukup baik. Namun, tingkat akuisisi pasien menurun. Pespektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal, dan pespektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik. Hasil Penelitian yang sama dilakukan Sibarani dan Zahara (2013) menunjukkan hasil kinerja yang baik secara keseluruhan pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu dengan implementasi *balanced scorecard*. Namun hasil kinerja yang bervariasi ditemukan pada penelitian Rumintjap (2013), melakukan penelitian pada RSUD Noongan, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil dari perspektif yang ada. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk ketiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Begitu pula hasil yang sama diperoleh dari penelitian Rusmawati (2014) pada PKU Muhammadiyah Delanggu.

Sementara Ridla (2016) melakukan analisis *balanced scorecard* pada kinerja perguruan tinggi swasta islam di kopertais wilayah III Yogyakarta, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan, pengelolaan keuangan disajikan dengan baik secara berkala dan biaya operasional diupayakan seefisien mungkin. Dari perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa mahasiswa merasakan sangat puas atas layanan yang diberikan. Dari aspek bisnis internal, menunjukkan bahwa pengelola sangat mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru yang inovatif. Dan dari pespektif pembelajaran dan pertumbuhan sangat memperhatikan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dan Effendi (2012) melakukan pengukuran *balanced scorecard* pada kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel, hasil penelitian menunjukkan cukup baik untuk keseluruhan pespektif. Dan hasil penelitian Manullang dan Panjaitan (2017) pada SMKN 1 Pangkalanbaru menunjukkan terdapat beberapa variasi pencapaian hasil dari perspektif yang ada.

METODE PENELITIAN

Penentuan sampel berdasarkan *purposive sampling method* yaitu pengambilan sampel bertujuan dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dapat berdasarkan pertimbangan (*judgment*) tertentu atau jatah (*quota*) tertentu (Harnanto, 2004). Kriteria yang dimaksud dalam penelitian ini adalah indikator yang diukur untuk menggambarkan perspektif pelanggan yaitu mahasiswa yang menggunakan layanan pendidikan, masyarakat (alumni) yang telah memperoleh manfaat layanan pendidikan PNUP dan telah menerapkan ilmu yang diperoleh pada lingkungan pekerjaan, serta perusahaan pemakaian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang didesain menggunakan skala likert, skala ini digunakan untuk mengukur respon subyek ke dalam 5 poin skala dengan interval yang sama (Harnanto, 2005)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Ukur
1. Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang mereka (Mahsun, 2014)	Tingkat kepuasan pelanggan.	Skala likert dengan interval 1 sampai dengan 5, dan analisis statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Instrumen yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah pelanggan internal (mahasiswa) perguruan tinggi yang terdiri dari delapan belas item pertanyaan; pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) perguruan tinggi yang terdiri dari tujuh item pertanyaan; dan pelanggan eksternal (alumni) perguruan tinggi terdiri dari tujuh item pertanyaan. Pertanyaan digali dari responden terkait kepuasan mahasiswa dalam proses belajar mengajar, bimbingan dan konsultasi dosen, dan kepuasan mahasiswa dalam pemberian layanan administrasi akademik, keuangan, perpustakaan, laboratorium, Kuesioner ini diberikan kepada responden mahasiswa sebagai pelaku pelayanan. Dari hasil jawaban responden pelanggan internal (mahasiswa), pelanggan eksternal (alumni), dan pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) dapat dijelaskan sebagaimana pada table 1 berikut ini:

Tabel 1
Pelanggan internal (mahasiswa)

Instrumen Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
PP1	4,000	0,668
PP2	4,000	0,746
PP3	4,000	0,735
PP4	4,000	0,706
PP5	4,000	0,758
PP6	4,000	0,734
PP7	4,000	0,728
PP8	4,000	0,718
PP9	4,000	0,694
PP10	4,000	0,711
PP11	4,000	0,644
PP12	4,000	0,744
PP13	4,000	0,805
PP14	4,000	0,767
PP15	4,000	0,743
PP16	4,000	0,754
PP17	4,000	0,747
PP18	4,000	0,792

Tabel 1 menunjukkan perspektif pelanggan internal (mahasiswa) yang terdiri dari delapan belas item pertanyaan, dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata (mean) menunjukkan angka 4 artinya jawaban responden atau mahasiswa PNUP untuk perspektif pelanggan internal (mahasiswa) adalah setuju. Hal ini berarti bahwa pelanggan internal mahasiswa menunjukkan tingkat kepuasan tinggi dalam sistem perkuliahan, pemberian metode, penggunaan referensi terbaru, ketepatan dalam perkuliahan, pelaksanaan kuliah sesuai dengan kontrak dan RPL, terlatih untuk belajar secara mandiri, mampu berfikir secara sistematis, ilmiah dan rasional, mendapat motivasi belajar, mendapatkan

bimbingan dan konsultasi dosen, kepuasan terhadap layanan administrasi akademik, administrasi umum dan keuangan, administrasi perpustakaan, dan administrasi laboratorium, mendapatkan layanan kursus dan pelatihan kompetensi, mendapatkan layanan berorganisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PNUP dalam perspektif pelanggan internal (mahasiswa) menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Instrumen yang digunakan dalam perspektif pelanggan eksternal (alumni) terdiri dari tujuh item pertanyaan. Pertanyaan digali dari responden terkait pemberian kesempatan kerja, bekerja sesuai dengan bidang keilmuan, kebermanfaatan ilmu, kompensasi yang diberikan perusahaan, dan kemampuan berkarier pada level yang optimal. Dari hasil jawaban responden keuangan dapat dijelaskan sebagaimana pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2
Pelanggan Eksternal (alumni)

Instrumen Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
PP1	3,659	0,822
PP2	4,421	0,897
PP3	4,360	0,862
PP4	4,396	0,786
PP5	3,927	0,762
PP6	3,530	0,676
PP7	4,207	0,694

Tabel 2 menunjukkan perspektif pelanggan eksternal (alumni) yang terdiri dari tujuh item pertanyaan, dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata (mean) menunjukkan angka pada kisaran 3,530 sampai dengan 4,421 artinya jawaban responden atau mahasiswa PNUP untuk perspektif eksternal (alumni) adalah setuju. Hal ini berarti bahwa pelanggan eksternal (alumni) menunjukkan tingkat kepuasan tinggi terkait kesempatan mereka bekerja setelah menempuh perkuliahan di PNUP, rata-rata alumni ada yang sudah diminta bekerja sebelum mereka lulus, hampir sebahagian besar mahasiswa dalam kurun waktu 1 tahun sudah memperoleh pekerjaan dan bekerja sesuai dengan bidang ilmu mereka, ilmu yang diperoleh ketika kuliah sangat membantu pekerjaan mereka, perusahaan membayar kompensasi gaji sesuai permintaan mereka, gaji yang mereka terima hampir sama dengan pekerja lainnya karena umumnya pemberi kerja memberikan kompensasi berdasarkan standar gaji yang berlaku, kemampuan yang dimiliki alumni PNUP dapat meningkatkan karier mereka pada level yang optimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PNUP dalam perspektif pelanggan eksternal (alumni) menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi.

Instrumen yang digunakan dalam perspektif pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) terdiri dari tujuh item pertanyaan. Pertanyaan digali dari responden terkait kemampuan beraaptasi dengan lingkungan kerja, kemampuan bekerjasama, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengaplikasikan ilmu dan teknologi informasi, mempunyai kontribusi kepada perusahaan, dan kemampuan menyelesaikan permasalahan bisnis. Dapat dijelaskan sebagaimana pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 3
Pelanggan Eksternal (perusahaan pemakai)

Instrumen Pertanyaan	Mean	Std. Deviation
PPE1	4,571	0,623
PPE2	4,589	0,527
PPE3	4,304	0,730
PPE4	4,625	0,584
PPE5	4,411	0,591
PPE6	4,393	0,557
PPE7	4,321	0,658

Tabel 3 menunjukkan perspektif pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) yang terdiri dari tujuh item pertanyaan, dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata (mean) menunjukkan angka pada kisaran 4,304 sampai dengan 4,625 artinya jawaban responden atau mahasiswa PNUP untuk perspektif eksternal (perusahaan pemakai) PNUP adalah setuju. Hal ini berarti bahwa pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) menunjukkan tingkat kepuasan tinggi terkait kemampuan lulusan dalam beradaptasi dengan baik di lingkungan pekerjaan, kemampuan lulusan bekerja sama dengan *team work*, kemampuan lulusan berkomunikasi secara lisan dan tulisan, kemampuan lulusan mengikuti perkembangan teknologi, kemampuan lulusan mengaplikasikan ilmunya, lulusan mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan perusahaan, dan kemampuan lulusan dalam menyelesaikan permasalahan bisnis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja PNUP dalam perspektif pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja PNUP dari perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi untuk perspektif pelanggan internal (mahasiswa), pelanggan eksternal (alumni), dan pelanggan eksternal (perusahaan pemakai) lulusan perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, Irviana dan Nurkholis, “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Rajawali 1 Unit PG Kreet Baru),” Universitas Brawijaya, 2012.
- Effendi, Rizal, “Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel),” Jurnal Ilmiah STIE MDP. Vol 1 No.2 Maret, 2012.
- Handayani, Bestari Dwi, “Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen”, Jurnal Dinamika Manajemen Vol 2, No. 1, pp 78-91, 2011.
- Harnanto, J, Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman, Yogyakarta: BPF, 2005.
- Isroah, “Balanced Scorecard Sebagai Alat Evaluasi Kinerja Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.” Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia Vol. VI No.1. Hal. 12 – 24, 2008.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, “ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System Building a Scorecard Can Help Managers Link Today’s Action with Tomorrow’s Goals.” Reading In Management Accounting, Third Edition, 2001.
- Laksana, Muhibudin Wijaya, Manajemen Pelayanan Publik, Jakarta: Pustaka Setia, 2015.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010.
- Mahmudi, Manajemen Kinerja, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015.
- Mahsun, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta: BPF, 2014
- Manullang, Rizal R dan Fery Panjaitan, “Studi Kinerja Manajemen Kontemporer dengan Penerapan Balanced Scorecard pada Unit Produksi SMKN 1 Pangkalanbaru,” Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK Volume 15 Nomor 1, Februari 2017.
- Mardiasmo, Akuntansi Sektor Publik, Yogyakarta: Andi, 2009.
- _____, Otonomi & Manajemen Keuangan Daerah, Yogyakarta: Andi, 2018.
- Ridla, Rasyid, “Analisis Balanced Scorecard pada Kinerja Perguruan Tinggi Swasta Islam di Kopertais Wilayah III Yogyakarta (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Islam Terpadu Yogyakarta),” UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2016.
- Rumintjap, Marisa Lidya, “Penerapan balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan,” Jurnal Emba Vol. 1 No.3 Hal. 841-850, September 2013.
- Rusmawati, Riana Putri, “ Pengukuran Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Menggunakan Elemen-Elemen Balanced Scorecard (Studi Empiris pada RSUD Muhammadiyah Delanggu)”, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014.
- Sari, Periana Mangida Sari, “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Karyawan pada Rumah Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan.” Skripsi Universitas Medan Area, 2017.
- Sibarani, Antoni dan Zahara, Nani Halima, “Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja pada Rumah Sakit Bhayangkara Polda Bengkulu,” Ekombis Review, 2013.