

Indah Suciawati

Akuntansi

Universitas Putra Bangsa

Indahsuciawati17@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis kinerja dengan metode *balanced scorecard* di Puskesmas Bonorowo. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Untuk teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis deskriptif yang digunakan untuk mendeskripsikan data-data yang telah dikumpulkan. Pendeskripsian data dilakukan dengan melakukan pengukuran pada masing-masing kinerja dari perspektif yang terdapat di dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif pelanggan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: kinerja perspektif keuangan dari Puskesmas Bonorowo menunjukkan hasil yang ekonomis, efisien dan efektifitas dari tahun 2020 dan tahun 2021 ; Hasil kinerja perspektif pelanggan dari Puskesmas Bonorowo menunjukkan hasil yang baik karena tingkat perspektif yang mengalami peningkatan dari tahun 2020 dan tahun 2021 ; Hasil kinerja perspektif bisnis internal dari Puskesmas Bonorowo menunjukkan hasil yang baik karena mengalami peningkatan dari tahun 2020 dan tahun 2021 ; Hasil kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari Puskesmas Bonorowo menunjukkan hasil yang mengalami peningkatan pada tahun 2020 dan tahun 2021.

Kata kunci: *Balance Scorecard*, Kinerja, Puskesmas.

Abstract

This study aims to determine performance analysis with the balanced scorecard method at the Bonorowo health center. In this study using qualitative methods. For data collection techniques using observation, documentation and interview techniques. The analysis technique used in this research is descriptive analysis which is used to describe the data that has been collected. Data description is done by measuring each performance from the perspective contained in the balanced scorecard, namely financial perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, customer perspective. The results of this study indicate that: the performance of the financial perspective of the bonorowo health center shows economic, efficient and effective results from 2020 and 2021; The results of the performance of the customer perspective of the bonorowo health center show good results because the level of perspective has increased from 2020 and 2021; The results of the performance of the internal business perspective of the bonorowo health center show good results because they have increased from 2020 and 2021; The results of the performance of the growth and learning perspective of the bonorowo health center show results that have increased in 2020 and 2021.

Keywords: *Balance Scorecard, Performance, Health Center.*

PENDAHULUAN

Pusat kesehatan masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif di wilayah kerjanya. Setiap Puskesmas memiliki motto yang hampir sama yaitu masyarakat sehat dan sejahtera kepuasan kami. Dalam pengelolaan keuangan, Puskesmas menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dalam Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi e-ISSN: 2460-0585 dalam rangka fleksibilitas pada pengelolaan keuangan yang diterapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pendanaan di Puskesmas bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) kabupaten/kota, Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), dan sumber lain yang sah dan tidak mengikat. Pendanaan tersebut ditujukan dengan mengutamakan penyelenggaraan upaya kesehatan masyarakat. Menurut Permenkes No. 9 Tahun 2014, pelaksanaan kegiatan Puskesmas sebagai BLUD harus mengutamakan efektivitas dan efisiensi serta kualitas pelayanan umum kepada masyarakat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan (non profit). Walaupun Puskesmas merupakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yang non profit, tetapi harus tetap mengutamakan efektivitas dan efisiensi anggaran karena sebagian besar pengeluaran Puskesmas didanai oleh APBD. Maka dari itu perlu dilakukan penilaian kinerja yang bersifat keuangan maupun non keuangan untuk mempermudah pemerintah mengetahui efektivitas dan efisiensi penggunaan dana, perspektif pelanggan, perkembangan karyawan dan perkembangan Puskesmas.

Halim dan Kusufi (2014:122) menyatakan bahwa pengendalian kinerja berupa evaluasi terhadap kinerja program dan kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur

kinerja yang telah ditetapkan. Tolok ukur kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai apakah suatu program dan kegiatan dinyatakan berhasil atau gagal. Menyusun tolok ukur kinerja yang sesuai diperlukan sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer menilai capaian suatu strategi melalui tolok ukur kinerja yang ditetapkan. Tolok ukur kinerja tersebut dapat berupa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Dilakukannya pengukuran kinerja, karena ini sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan secara ekonomi, efisien, dan efektif (konsep value for money). Artinya, bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan pemerintah harus berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan publik sesuai dengan tuntutan publik, serta dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (Halim dan Kusufi, 2014:124).

Mahsun dalam wirasata (2010:14) menyatakan terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu analisis anggaran, analisis rasio keuangan, balance scorecard dan audit kinerja (value for money). Analisis anggaran adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya.

Hansen dan mowen (2003) dalam Ketut dan supatmi (2014) menyatakan balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan misi strategis suatu organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Edwin (2011) dalam Ketut dan supadmi (2014) menyatakan balanced scorecard pada awalnya diciptakan untuk memperbaiki penilaian kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Selama ini terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non

keuangan, seperti kepuasan pelanggan terhadap produk, produktivitas dan efektivitas biaya, serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti di Puskesmas Bonorowo, bahwa Puskesmas Bonorowo dalam beberapa tahun terakhir ini menunjukkan perkembangan yang cukup baik, hal ini dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan pasien dan pertumbuhan pendapatan.

Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana menganalisis kinerja Puskesmas Bonorowo dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dimasa akan datang, dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan dianalisisnya kinerja Puskesmas Bonorowo memberikan informasi tentang kinerja puskesmas bonorowo secara keseluruhan dan dapat digunakan sebagai masukan dalam pengambilan langkah-langkah strategis selanjutnya untuk mencapai peningkatan visi, misi dan tujuan Puskesmas. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti akan melakukan penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang berjudul “Analisis Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di Puskesmas Bonorowo”.

METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif berupa studi kasus, yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diselidiki saja. Penelitian ini dilakukan pada Puskesmas Bonorowo yang beralamat di Kecamatan Bonorowo dengan data elemen-elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Data yang diperoleh dari peroleh perusahaan dan sudah terolah serta didapat lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini berupa data mengenai dana pembiayaan Puskesmas

Bonorowo tahun 2020 dan 2021, jumlah kunjungan pasien tahun 2020 dan 2021, jumlah pelatihan karyawan Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 dan 2021 serta data-data pendukung lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini .

Berdasarkan dengan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode dokumentasi. Adapun dokumentasi yang dilakukan yaitu dengan mengumpulkan data-data berupa data Pendanaan Puskesmas tahun 2020-2021, jumlah pasien tahun 2020-2021, data pelatihan karyawan 2020-2021 dan data-data pendukung lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja suatu perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut analisis kinerja pada Puskesmas Bonorowo berdasarkan metode *Balanced Scorecard* :

1. Perspektif keuangan

a. Rasio ekonomi

Rasio ekonomi adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan.

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Belanja Operasional}}{\text{Anggaran Belanja Operasional}} \times 100\%$$

Rasio ekonomi Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 dan 2021 dapat dilihat pada table berikut :

Tabel IV. 2 Rasio ekonomi Puskesmas Bonorowo 2020-2021

Tahun	Realisasi belanja operasional puskesmas(1) (Rp)	Anggaran belanja operasional yang di tetapkan (2) (Rp)	Rasio ekonomi (1) : (2) (%)	Kriteria
2020	1.097.908.106	1.149.866.000	95,48%	Ekonomis
2021	1.175.832.369	1.545.333.000	76,04%	Ekonomis

Sumber : Puskesmas Bonorowo 2023

Tabel IV. 2, menunjukkan hasil rasio ekonomi Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 sebesar 95,48% dan pada tahun 2021 sebesar 76,04%. Kondisi ini menunjukkan bahwa Puskesmas Bonorowo melakukan penghematan dikarenakan angka realisasi belanja operasional dan anggaran yang ditetapkan kurang dari 100%.

b. Rasio efisiensi

Rasio efisiensi yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{belanja rumah sakit}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 dan tahun 2021 sebagai berikut :

Tabel IV. 4 Rasio Efisien Puskesmas Bonorowo tahun 2020 dan 2021

Tahun	Realisasi belanja operasional puskesmas(1) (Rp)	Realisasi pendapatan operasional yang di tetapkan (2) (Rp)	Rasio ekonomi (1) : (2) (%)	Kriteria
2020	1.097.908.106	1.320.792.540	83,12%	Efisien
2021	1.175.832.369	994.496.573	100,18%	Tidak Efisien

Sumber : Puskesmas Bonorowo 2023

Berdasarkan Tabel IV. 4, tahun 2020 dan 2021 rasio efisiensi Puskesmas Bonorowo efisien dan tidak efisien, karena nilai rasio kurang dari 100% pada tahun 2020 dan tidak efisien pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi.

c. Rasio efektifitas

Rasio efektifitas yaitu ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan.

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efektifitas Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 dan tahun 2021 sebagai berikut :

Tabel IV. 6 Rasio Efektifitas Puskesmas Bonorowo tahun 2020 dan 2021

Tahun	Realisasi pendapatan puskesmas(1) (Rp)	Anggaran pendapatan yang di tetapkan (2) (Rp)	Rasio ekonomi (1) : (2) (%)	Kriteria
2020	1.320.792.540	965.160.000	100,36%	Efektif
2021	994.496.573	1.174.000.000	84,71%	Tidak Efektif

Sumber : Puskesmas Bonorowo 2023

Apabila dilihat dari Tabel IV. 5, Pada tahun 2020 rasio efektifitas sebesar 100,36% dan untuk tahun 2021 sebesar 84,71%. Hal ini menunjukkan bahwa efektifitas biaya suatu program atau kegiatan pada tahun 2020 telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan pada tahun 2021 mengalami penurunan, hal ini dikarenakan realisasi pendapatan lebih rendah daripada anggaran pendapatan yang ditetapkan.

2. Perspektif pelanggan

Tabel IV. 1 Pelayanan jasa kesehatan terhadap pasien dan masyarakat tahun 2020 dan 2021

No	Pasien	Satuan	2020	2021	Capaian indikator kinerja (%)
1	RPU	Orang	5.225	6.835	76%
2	RGD	Orang	597	483	1,23%
3	Gigi	Orang	1.672	1.792	93%
4	KIA	Orang	1.982	2.178	91%
5	MTBS	Orang	928	1.084	85%
6	LAB	Orang	1.584	1.691	93%
7	Persalinan	Orang	85	98	86%

Sumber : Data kunjungan puskesmas bonorowo

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil dari pelayanan yang dilakukan oleh Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 dan 2021 berada pada peningkatan dengan jumlah 2.088 orang. Dengan demikian kinerja Puskesmas Bonorowo dari perspektif pelanggan dapat dikatakan baik, karena peningkatannya yang cukup banyak.

3. Perspektif proses bisnis internal

Tabel IV. 1 pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal program pengembangan pada Puskesmas Bonorowo tahun 2020 dan 2021

No	Jenis kegiatan	2020 (%)	2021 (%)
1	Usaha Kesehatan Sekolah	100	100
2	Upaya kesehatan lansia	85	90
3	Upaya kesehatan jiwa	100	100
4	Upaya kesehatan kerja	100	100
Total		385	390

Sumber : laporan tahunan puskesmas bonorowo

Berdasarkan tabel di atas pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 sebesar 385%, kemudian pada tahun 2021 mengalami kenaikan

sebesar 390%. Hal ini mengindikasikan bahwa Puskesmas Bonorowo sudah dapat membina komunikasi yang lebih baik sehingga kepercayaan masyarakat terhadap Puskesmas Bonorowo meningkat.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel IV. 1 pengukuran kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Puskesmas Bonorowo tahun 2020 dan 2021

No	Tahun	Variabel indikator kinerja	Target	Realisasi	Capaian indikator kinerja (%)
1	2020	Jumlah tugas yang mengikuti pelatihan	35	25	71%
2	2021	Jumlah tugas yang mengikuti pelatihan	40	27	67,5%

Sumber : jumlah pelatihan puskesmas bonorowo

Berdasarkan Tabel IV. 9 dapat dilihat jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya target untuk pertumbuhan dan pembelajaran karyawan sudah mengalami peningkatan dari segi target yang ditetapkan oleh Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 hanya 35 orang, pada tahun 2021 meningkat 40 orang. Dari segi target yang terealisasi pada tahun 2020 sebanyak 25 orang, sedangkan pada tahun 2021 meningkat menjadi 27 orang. Untuk mencapai indikator kinerja pada tahun 2020 mencapai 71%, pada tahun 2021 meningkat mencapai 67,5%.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa :

1. Perspektif keuangan

- Rasio ekonomi menyatakan pada tahun 2020 sebesar 95,48% dan pada tahun 2021 73,34%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja rasio ekonomi dalam kategori ekonomis karena <100%.
- Rasio efisiensi menyatakan tahun 2020 sebesar 95,48% kemudian pada tahun 2021 sebesar 93,97%, hal ini menunjukkan

bahwa kinerja Puskesmas Bonorowo efisien karena nilai rasio efisiensi <100%.

- Rasio efektifitas menyatakan pada tahun 2020 sebesar 100,20% dan pada tahun 2021 sebesar 78,04%, hal ini menunjukkan bahwa kinerja Puskesmas Bonorowo.

2. Perspektif pelanggan bahwa kinerja yang dicapai Puskesmas Bonorowo menunjukkan hasil yang baik, hal ini terlihat dari hasil pencapaian kepuasan pelanggan pada tahun 2020 mampu mencapai angka Rp12.073 dan pada tahun 2021 mampu mencapai Rp14.141.

3. Perspektif bisnis internal

- Proses inovasi, menunjukkan bahwa Puskesmas Bonorowo mengalami peningkatan dari tahun 2020 berjumlah 385%, kemudian pada tahun 2021 berjumlah 390%. Adanya peningkatan jenis pelayanan baru mengindikasikan kinerja Puskesmas Bonorowo pada proses inovasi tergolong meningkat.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

- Pelatihan karyawan, yaitu pada tahun 2020 dengan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sebanyak 25, pada tahun 2021 yang mengikuti pelatihan sebanyak 27. Ini menunjukkan bahwa karyawan Puskesmas Bonorowo pada tahun 2020 dan 2021 selalu mengikuti pelatihan, maka ini menunjukkan pegawai dalam kategori "baik".

Saran

Dari pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan, peneliti memberikan saran yaitu agar Puskesmas Bonorowo dapat melakukan fleksibilitas secara keseluruhan. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti kinerja dengan metode yang lain sehingga dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara metode *balanced scorecard* dengan metode yang lain. Berikut saran untuk Puskesmas Bonorowo:

1. Perspektif keuangan, disarankan pada Puskesmas Bonorowo supaya lebih menghemat penggunaan anggaran belanja dan meningkatkan pendapatan dengan memperbaiki fasilitas pelayanan untuk menarik pelanggan dalam menggunakan jasa layanan kesehatan.
2. Perspektif pelanggan, disarankan pada Puskesmas Bonorowo untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.
3. Perspektif proses bisnis internal, disarankan pada Puskesmas Bonorowo untuk lebih meningkatkan fasilitas serta perlengkapan medis supaya memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap pasien.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, disarankan pada Puskesmas Bonorowo untuk meningkatkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, hal ini dimaksud untuk meningkatkan kinerja karyawan dimasa yang akan datang dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, A. S., & Sembiring, E. E. (2019). Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 10(1), 1026–1035.
<https://jurnal.polban.ac.id/proceeding/article/view/1459>
- Arisudhana, A. (2014). *Penerapan Balanced Score Card Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013 (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X)* (Doctoral dissertation, Tesis S2. Universitas Negeri Yogyakarta).
- Aurora, N. (2010). Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang). *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 127(1), 1–131.
http://eprints.undip.ac.id/22583/1/Skripsi_Novella_Au. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 127(1), 1–131.
[http://eprints.undip.ac.id/22583/1/Skripsi_Novella_Aurora.PDF%250Ahttp://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919614500170%250Ahttps://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/ARLA-11-2015-](http://eprints.undip.ac.id/22583/1/Skripsi_Novella_Aurora.PDF%0Ahttp://eprints.undip.ac.id/22583/1/Skripsi_Novella_Aurora.PDF%250Ahttp://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919614500170%250Ahttps://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/ARLA-11-2015-)
- Halim, A dan Kusufi, M Syam. 2014. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hartati, A., Fanggidae, H. C., Binawati, E., Aisyah, S., Fanggidaae, F. O., Ala, H. M., Rosari, R., Lake, F. L., Sitingjak, C., & Lerrick, Y. F. (2022). Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori Dan Aplikasi. In *Media Sains Indonesia* (Issue July). https://www.google.co.id/books/edition/Pengukuran_Kinerja_Sektor_Publik_Teori_D/aAdlEAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=pengukuran+kinerja&pg=PA5&printsec=frontcover
- Indralesmana, K. W., & Suaryana, I. G. . A. (2014). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia perekonomian nasional . Dampak lainnya adalah jumlah pengangguran dan tingkat mengubah data hingga menjadi informasi . Sistem informasi akuntansi merupakan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1, 14–26.
- Kurniawan, K., Deviyanti, D. R., & Gafur, A. (2019). Pengukuran kinerja puskesmas dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. *Jurnal Ilmu Akuntansi Mulawarman (JIAM)*, 3(2).
- Mahardika, K., & Supadmi, N. L. (2014). Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Denpasar Selatan dan Denpasar Timur Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *E-Jurnal Akuntansi*, 8(1), 1–13.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

- Mahsun, M. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Terbaru. Andi. Yogyakarta.
- Maryudi. (2015). *Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014)*. <http://lib.unnes.ac.id/22251/1/7311411105-s.pdf>
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).
- Rumintjap, M. (2013). Penerapan BSC Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 841–850.
- Sari, W. M., & Furqani, A. (2020). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Penilaian Kinerja Pada UPT. Puskesmas Legung. *Journal of Accounting and Financial Issue (JAFIS)*, 80-90.
- Saumillaili, D. R., & Handayani, N. (2021). Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(4), 1–19.
- Supriyatno, J., & Wahyudi. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Organisasi Serta Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Surabaya Tanjung Perak. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1), 643–660.
- Wantoro, J. (2019). ANALISIS KINERJA PUSKESMAS PAYUNGREJO DI KECAMATAN PUBIAN KABUPATEN LAMPUNG TENGAH. *JURNAL SIMPLEX*, 2(3).
- Yuniawati, I. (2012). Ika Yuniawati Dan Juli Murwani : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai ... 1–12.