



## **PENILAIAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK MELALUI *BALANCED SCORECARD* PADA KANTOR CAMAT PANAI TENGAH**

**Romy Wanda Pane<sup>1</sup>, Nur Fadhilah Ahmad Hasibuan<sup>2</sup>**

<sup>12</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

\*Corresponding author: [romywandapane@email.com](mailto:romywandapane@email.com),  
[fadhilahahmad@uinsu.ac.id](mailto:fadhilahahmad@uinsu.ac.id)

### **Abstract**

The aim of this research is to find out how public services perform at the Panai Tengah District office. This research uses qualitative descriptive analysis. Data collection was carried out through interviews with personnel sub-division employees who handle the performance of Central Panai sub-district office employees. According to Creswell, J. W. Qualitative Research is research used to study human and social problems. Where researchers will report research results based on data views and data analysis reports obtained in the field, then described in a detailed research report. The research results show that the performance of public services at the Panai Tengah District office is not optimal. Where the results of the research show that the majority of employees at the Panai District office violate SOPs such as being late for work, resulting in the quality of service not being optimal. The limitation of this research is that the results obtained are difficult to generalize widely, because the research is only based on research studies at one sub-district office. So that future researchers can carry out more research in other sub-district offices, so that the research results can be widely generalized.

**Keywords:** Performance assessment, Balanced Scorecard, District office Panai Tengah

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja pelayanan publik di kantor camat panai tengah. Studi ini menerapkan analisis deskriptif kualitatif. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan pegawai sub bagian kepegawaian yang menangani kinerja para pegawai kantor camat panai tengah. Menurut Creswell, J. W Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti masalah manusia dan sosial. Dimana peneliti akan melaporkan hasil penelitian berdasarkan laporan pandangan data dan analisa data yang didapatkan di lapangan, kemudian di deskripsikan dalam laporan penelitian secara rinci. Hasil studi menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik di kantor camat panai tengah belum optimal. Dimana pada hasil penelitian, bahwa sebagian besar pagawai kantor camat panai tengah melanggar SOP seperti terlambat masuk kantor sehingga membuat kualitas pelayanan tidak optimal. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yaitu hasil sulit

digeneralisasi secara luas, karena penelitian hanya berdasarkan studi riset pada satu kantor kecamatan. Sehingga peneliti berikutnya dapat menambahkan jumlah riset pada kantor kecamatan lainnya, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi secara luas.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Kantor Camat Panai Tengah

## Pendahuluan

Kecamatan Panai Tengah sebelumnya adalah kerajaan pane yang dipimpin oleh raja yang berkedudukan di kota Labuhan Bilik, setelah Pengembangan Kabupaten Labuhan Batu maka Kerajaan Panai berubah menjadi Pemerintahan kecamatan yang dipimpin oleh seorang camat. Sejak tahun 1988 di Kecamatan Panai Tengah ditetapkan sebagai kedudukan pembantu Bupati wilayah III di Kabupaten Labuhan Batu, maka Kantor Camat Panai Tengah yang lama ditempati sebagai kantor Bupati Wilayah III, maka Kantor Camat Panai Tengah di pindahkan ke Kantor Kecamatan Panai Tengah sampai saat ini.

Pentapan Visi SKPD Kecamatan Panai Tengah sangat penting sebagai sumber acuan pelaksanaan tugas yang diemban oleh seluruh jajaran pemimpin dan karyawan. Visi tersebut digali dari keyakinan dasar dan nilai-nilai yang dianut seluruh anggota organisasi, dengan mempertimbangkan faktor lingkungan sekitarnya, Visi SKPD Kecamatan Panai Tengah.

“Sumber Daya Aparatur Yang Berkualitas dan Pelayanan Prima 2021”.

Beberapa ahli berpendapat bahwa pelayanan publik tidak hanya terbatas dengan hal konvensional. Seseorang yang berani mempertaruhkan nyawanya untuk keselamatan orang lain juga merupakan pelayanan publik. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan bahwa pelayanan publik adalah suatu upaya untuk membantu menyiapkan atau mengurus apa yang dibutuhkan orang lain (Dr. Rukiah et al., 2024).

Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai. Penilaian kinerja pun memberikan dampak yang positif bagi kedua belah pihak, yaitu pihak yang dinilai dan pihak yang menilai. Apabila terjadi suasana kerja yang nyaman antara dua belah pihak di dalam lingkungan kerja, maka akan menimbulkan hal yang positif bagi suatu organisasi atau perusahaan dan akan meningkatkan produktivitas organisasi (Pujawati et al., 2021).

Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting bagi organisasi untuk mengetahui sejauh mana kinerja yang dimiliki seorang pegawai dan sebagai bahan pertimbangan organisasi dalam pelaksanaan remunerasi, mutasi, ataupun pengembangan pegawai. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang



dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya (Remunerasi et al., n.d.).

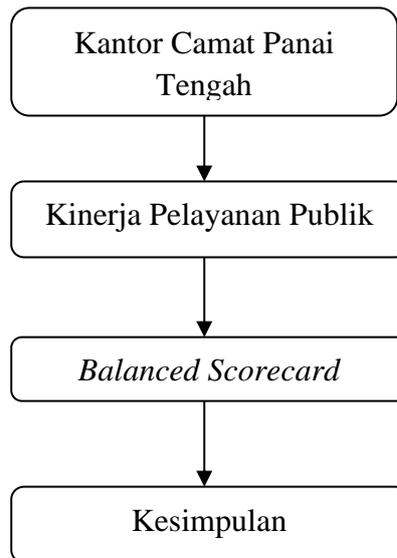
Balanced scorecard (BSC) merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang memberikan pandangan ringkas dan komprehensif tentang suatu organisasi dengan berfokus pada cakrawala yang lebih luas yang tidak hanya dari perspektif keuangan saja. Dalam pelaksanaan sistem BSC, organisasi didorong untuk mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi keluaran keuangan dengan memilih ukuran dari tiga kategori atau perspektif tambahan: pelanggan, prosedur internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Riwu et al., 2021).

Berdasarkan hasil observasi di kantor camat panai tengah, bahwa kinerja pelayanan di Kantor Kecamatan Panai Tengah belum optimal disebabkan sebagian pegawainya melanggar SOP atau sering terlambat masuk kantor, sehingga membuat proses pelayanan terhadap masyarakat menjadi terhambat.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengangkat judul “Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Melalui *Balanced Scorecard* Pada Kantor Camat Panai Tengah”.

### **Kerangka Teoritis**

Penilaian kinerja merupakan hal penting bagi suatu perusahaan. Dengan melakukan penilaian kinerja, maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana kinerja perusahaannya. Kaplan dan Norton menegaskan bahwa kinerja yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menentukan perusahaan kearah yang lebih baik (Syagran et al., 2020). Oleh karena itu, *balanced scorecard* sebagai alternatif yang dapat mengatasi kelemahan dalam pengukuran kinerja tradisional. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perpektif tersebut akan mencerminkan kinerja suatu perusahaan/organisasi. Adapun karangka pemikiran dalam penelitian pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Metode Penelitian

- Bagian metode penelitian memuat rancangan penelitian atau desain penelitian, populasi dan sampel, pengukuran, teknik pengumpulan data, model penelitian, dan teknik analisis data.
- Penjelasan dibuat bukan mengenai teori yang digunakan.
- Penulis/peneliti diminta untuk menghindari memberi penjelasan terlalu rinci akan konsep dan istilah istilah baku yang sering digunakan pada bagian metode penelitian.
- Penulisan formula (matematika/statistik) menggunakan fitur *equation*, bukan dalam bentuk gambar.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell, J. W Penelitian Kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti masalah manusia dan sosial. Dimana peneliti akan melaporkan hasil penelitian berdasarkan laporan pandangan data dan analisa data yang didapatkan di lapangan, kemudian di deskripsikan dalam laporan penelitian secara rinci (Dr. Rukin, n.d.). Subjek pada penelitian adalah sub bag kepegawaian. Instrumen pada penelitian ini dengan wawancara dan observasi. Prosedur pengumpulan data melalui kuesioner dan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif.

## Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Proses pelayanan di kantor camat panai tengah

No.	Jenis Pelayanan	Jumlah Selesai	Jumlah proses melebihi batas waktu	Keterangan
1	Pengurusan Kartu Keluarga	7-10 hari	30 hari	Kartu Keluarga dicetak rangkap 3 yang masing-masing dipegang oleh kepala keluarga, ketua RT dan kantor kelurahan, Kartu Keluarga memuat keterangan mengenai kolom nomor Kartu Keluarga, nama lengkap kepala keluarga dan anggota keluarga, NIK, jenis kelamin, alamat, tempat lahir, tanggal lahir, agama, pendidikan, pekerjaan, status perkawinan, status hubungan.
2	Pengurusan Surat Pindah	1 hari	30 hari	Mengisi formulir permohonan pindah datang (F-1.38) yang ditandatangani oleh kepala kelurahan/desa setempat dan diteruskan ke kecamatan sampai ke catatan sipil
3	E-KTP	1 hari	14 hari	Patikan kelurahan atau desa mendukung layanan E-KTP, datang persyaratan pengurusan fotocopy Kartu Keluarga, dan surat pengantar RT/RW ke kelurahan/desa setempat.
4	Surat dispensasi nikah	1 hari	10 hari	Pemberian izin kawin oleh pengadilan kepada calon suami atau istri yang belum berusia 19 tahun untuk berlangsung perkawinan.

5	Izin keramaian	1 hari	14-21 hari	Izin keramaian dimaksudkan untuk menjaga suasana kondusif bagi semua pihak, kelancaran suatu acara keramaian pasti harus didukung dengan persiapan pengamanan yang pas.
6	Pengurusan SKGR	2-3 hari	7 hari	SKGR pada dasarnya merupakan surat keterangan yang dikeluarkan oleh lurah atau camat, terharap peralihan tanah garapan yang belum bersertifikat.
7	Surat keterangan ahli waris	1 hari	30 hari	Surat keterangan ahli waris perlu diurus sejak pewaris meninggal dunia.
8	Surat keterangan rumah ibadah	1 hari	15 hari	Rumah ibadah merupakan sarana keagamaan yang penting bagi pemeluk agama di suatu tempat.

Penelitian ini dilakukan di kecamatan panai tengah dengan menekankan pada pelayanan publik yang dilihat dari kinerja pelayanan pada masyarakat melalui balanced scorecard di kantor camat panai tengah. Balanced scorecard memiliki 4 (empat) perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan (masyarakat), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada dasarnya pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan pada Kecamatan Panai Tengah yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil serta kebutuhan dasar masyarakat, belum nyata dilihat dari kinerja birokrasi pemerintah selama ini, karena jika melihat fenomena yang ada sekarang ini masih banyak keluhan dan pengaduan dari masyarakat, seperti cara kerja pelayanan yang berbelit-belit, terbatasnya fasilitas, kurangnya sarana dan prasarana pelayanan.

Pelayanan publik di Kecamatan Panai Tengah memiliki standar operasional prosedur yang telah ditetapkan dan memiliki langkah-langkah atau proses yang harus diikuti oleh petugas pelayanan dalam melayani sesuai kepengurusan yang ingin dilakukan masyarakat. Dalam melakukan pelayanan, masyarakat harus memenuhi persyaratan pelayanan yang telah ditetapkan oleh Kelurahan dan Kecamatan Panai Tengah. Apabila ada salah satu yang tidak lengkap, tentunya akan menghambat

proses pelayanan dan mengakibatkan kepengurusan surat yang dibutuhkan akan mengalami penundaan bahkan pembatalan. Dalam kepengurusan Surat Keterangan Ahli Waris maka dokumen yang harus dilengkapi adalah surat pengantar RT, fotokopi surat kematian, fotokopi kartu keluarga masing-masing, fotokopi KTP dari masing-masing ahli waris, fotokopi KTP dari 2 orang saksi, dan materai 10.000. Kepengurusan Surat Pindah harus melengkapi persyaratan surat pengantar RT setempat, fotokopi kartu keluarga (membawa kartu keluarga asli), dan alamat pindah yang dituju. Kepengurusan surat dispensasi nikah harus memenuhi persyaratan surat pengantar RT, Kartu Keluarga (KK) asli, fotokopi kartu keluarga (KK) pasangan, fotokopi KTP, pas photo warna terbaru (gandeng), fotokopi cerai dari pengadilan agama (melampirkan aslinya bagi janda atau duda) yang cerai hidup, dan fokopi surat kematian (melampirkan aslinya bagi janda atau duda).

Pelaksanaan pelayanan di Kecamatan Panai Tengah tentunya untuk mewujudkan efektivitas pelayanan umum dari aparat pemerintah terhadap warga masyarakat pengguna jasa pelayanan. Terlepas dari pengaruh kinerja pegawai pada Kecamatan Panai Tengah yang memadai, maka akan mampu memberikan pelayanan baik antara aparat dan sesama aparat birokrasi maupun antara aparat dengan masyarakat secara efektif. Berikut adalah pembahasan dari penilaian kinerja pelayanan publik melalui Balanced Scorecard yang akan dibahas dengan 4 (empat) Perspektif yang dijabarkan Kaplan dan Norton sebagai berikut.

### **Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan yaitu memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh Kecamatan Panai Tengah dalam mewujudkan visinya dengan cara peningkatan kualitas pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintah daerah yang Professional, Aspiratif, Partisipasi dan Transparan. Perspektif keuangan pada Kecamatan Panai Tengah tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi yang menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan sasaran yang tepat terutama dalam menunjang kinerja pelayanan publik.

Kondisi keuangan dalam hal ini anggaran adalah bahwa para pimpinan akan mempunyai pemikiran yang tajam tentang apa yang ingin mereka kerjakan dan kapan mereka menginginkan pekerjaan itu selesai. Anggaran keuangan pada Kecamatan Panai Tengah merupakan alat pedoman kerja memberikan arahan dan target-target yang harus dicapai dan menjamin bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dapat berkoordinasi agar aktivitas dapat berjalan dengan baik. Anggaran merupakan alat pengendalian kerja yang dijadikan tolak ukur untuk membandingkan atau menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan sehingga Kecamatan Panai Tengah dapat berjalan



dengan baik dan kinerja pelayanan yang diberikan sesuai yang diharapkan yaitu efektif, efisien dan berkualitas.

Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Panai Tengah dilakukan dengan pengelolaan keuangan, penggunaan anggaran dan kecukupan anggaran pelayanan publik di Kecamatan Panai Tengah. Mengenai kondisi keuangan pada Kecamatan Panai Tengah yang dijelaskan dari informan bahwa anggaran sudah sesuai tepat sasaran dan terencana dengan baik.

### **Perspektif Pelanggan (Masyarakat)**

Perspektif pelanggan (masyarakat) yaitu memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi. Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Panai Tengah dilakukan kepada masyarakat mengenai kepuasan masyarakat Kecamatan Panai Tengah terhadap pelayanan yang diberikan oleh Pemerintahan Kecamatan Panai Tengah kota Labuhan Batu.

Pelayanan di Kecamatan Panai Tengah sudah bekerja secara baik dengan melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara tepat waktu, namun ada beberapa kondisi yang menjadi penghambat dalam pemberian pelayanan secara tepat waktu kepada masyarakat seperti secara kebutulan bertepatan ada pertemuan atau rapat di sisi lain masyarakat perlu tandatangan Camat maka pelayanan akan tertunda karena harus menunggu selesainya rapat sehingga pelayanan menjadi tertunda atau adanya kesibukan lain yang membuat camat tidak berada di kantor.

kesimpulan dari pelayanan yang diberikan Kecamatan Panai Tengah masih belum memuaskan. Pelayanan belum tepat waktu dikarenakan sebagian pegawainya ada yang terlambat masuk kantor. Masyarakat yang hidup dalam masa kompetitif membutuhkan pelayanan yang efektif dan efisien yaitu pelayanan yang tepat, cepat dan berhasil. Keberhasilan pegawai Kecamatan Panai Tengah dalam memberikan pelayanan tepat waktu memerlukan pegawai yang memiliki kemampuan, kecakapan, cepat tanggap dan teliti. Berbagai kemampuan yang penting dimiliki pegawai dalam memberikan pelayanan publik dengan tepat waktu atau sesuai dengan jadwal atau waktu yang telah ditentukan adalah suatu hal yang sangat diharapkan oleh masyarakat Kecamatan Panai Tengah sebagai pengguna jasa pelayanan publik.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Panai Tengah menggunakan indikator, sebagai berikut :

1. Sarana dan prasarana adalah variabel yang menggambar kondisi dalam mendukung kegiatan internal.



2. Proses operasional adalah mengetahui tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan proses operasional sesuai standar yang ditetapkan.

Pelayanan publik pada Kecamatan Panai Tengah akan maksimal tentunya jika didukung oleh sarana dan prasarana yang baik. pelayanan yang diberikan kepada masyarakat terkadang belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kondisi yang dapat membuat pelayanan tidak tepat waktu atau menjadi tertunda dikarenakan sarana dan prasarana penunjang yang terkadang bermasalah ataupun adanya pemadaman listrik.

Pengakuan dari masyarakat melihat bahwa pelayanan di Kecamatan Panai Tengah sudah melakukan pekerjaannya dengan baik artinya kinerja pelayanan publik pegawai sudah cukup baik, semuanya tergantung juga pada kondisi yang ada.

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa kinerja pelayanan publik pegawai Kecamatan Panai Tengah sudah sesuai dengan harapan masyarakat, karena pelayanan yang diharapkan masyarakat tepat waktu tanpa melihat faktor yang menjadi kendala. Faktor penghambat pelayanan sebagaimana pernyataan para informan terkait sarana dan prasarana serta proses operasional internal pada Kecamatan Panai Tengah tentu dapat dipahami sebagai sesuatu yang wajar, tetapi jika faktor kendala adalah dari kinerja pegawai dalam pelayanan yang belum memadai karena pegawai itu sendiri, maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan pegawai belum optimal.

### **Faktor penghambat kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Panai Tengah**

Kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Panai Tengah adalah yang utama, tetapi tetap mengikuti prosedur pelayanan yang telah ditetapkan yang tentunya telah diketahui oleh masyarakat. Pelayanan publik diperlukan adanya standar pelayanan, dimana pencari layanan dapat mengetahui dengan pasti prosedur pelayanan yang diselenggarakan oleh birokrasi publik. Adapun yang menjadi faktor penghambat di lapangan setelah dianalisa dalam melakukan pelayanan publik pada Kecamatan Panai Tengah adalah sebagai berikut:

1. Sebagian pegawai di kantor Camat Panai tengah sering terlambat masuk kantor terutama setelah jam istirahat, sehingga menghambat proses pelayanan masyarakat kecamatan panai tengah.
2. Sering terjadinya pemadaman listrik, yang membuat proses pelayanan terhadap masyarakat Kecamatan Panai Tengah menjadi terhambat.

Disimpulkan bahwa kinerja pegawai dan sarana prasarana di Kantor Camat Panai Tengah belum maksimal karena sebagian pegawai sering terlambat masuk kantor dan sering terjadinya pemadaman listrik di Kecamatan Panai Tengah sehingga menyebabkan terhambatnya pelayanan yang dilakukan menjadi tidak maksimal, efektif dan efisien.

## Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa.

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penilaian kinerja pelayanan publik melalui Balanced Scorecard pada Kecamatan Panai Tengah belum cukup baik. Hal ini karena dilihat dari perspektif pelanggan (masyarakat) pada Kecamatan Panai Tengah. Perspektif pelanggan (masyarakat) terhadap pelayanan yang diberikan Kecamatan Panai Tengah masih belum memuaskan. Pelayanan masih lamban, dan belum tepat waktu.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa faktor penghambat, yaitu : Sebagian pegawai Kantor Camat Panai Tengah masih sering terlambat masuk kantor.

Adapun yang menjadi keterbatasan pada penelitian ini adalah pada kurang optimalnya kinerja pelayanan publik di kantor camat panai tengah.

Adapun saran pada penelitian ini, berdasarkan praktik magang (PKL) yang penulis lakukan yang berkaitan dengan pelayanan publik yang belum optimal di Kantor Kecamatan Panai Tengah adalah:

1. Kantor Camat Panai Tengah sebaiknya memasang Standar Operasional Prosedur (SOP) agar masyarakat mengetahui standar pelayanan yang ada di kantor tersebut.
2. Pegawai di Kantor Camat Panai Tengah sebaiknya saling mengingatkan arti pentingnya keramahan terhadap pengguna layanan dalam proses pelayanan agar pegawai pelayanan memberikan respon yang baik terhadap pengguna layanan.

## Daftar Pustaka.

- Atkeson, A., Burstein, A., & Chatzikonstantinou, M. (2018). Transitional dynamics in aggregate models of innovative investment (NBER Working Paper Series No. 25321). Cambridge. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w25321>
- Dr. Rukiah, S. E. M. S., Ananda Anugrah Nasution, S. E. M. S., Wanda Khairun Nasirin, M. E., Prayugo, S., & Rodame Monitorir Napitupulu, S. P. M. M. (2024). *Mengukur Kinerja Menggunakan Balance Scorecard*. Bypass. <https://books.google.co.id/books?id=DEn9EAAAQBAJ>
- Dr. Rukin, S. P. M. S. (n.d.). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF EDISI REVISI*. Jakad Media Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=I-E2EAAAQBAJ>
- Pujawati, P., Studi, P., Universitas, A., Sukabumi, M., Eriswanto, E., Studi, P., Universitas, A., & Sukabumi, M. (2021). *PENILAIAN KINERJA DENGAN PERSPEKTIF PELANGGAN PERSPEKTIF*. 6(1), 30–40.



- Remunerasi, P., Rs, P., Cicendo, M., Sandra, R., Wirjatmi, E., Lestari, T., & Sufianti, E. (n.d.). *Penilaian Kinerja Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard Untuk Performance Assessment from the Balanced Scorecard Perspective in the Framework of Remuneration Implementation at the Eye Hospital Cicendo Bandung*. 2.
- Riwu, S. L., Wibowo, A., & Budiayatno, K. C. (2021). *Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard : Systematic Review Assessment of Hospital Performance Using Balanced Scorecard Approach : Systematic Review*. 267–283.
- Syagran, V. S., Sunarya, H., & Amalo, F. (2020). *PROGRAM STUDI AKUNTANSI PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA ORGANISASI NIRLABA ( Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Uumbu Rara Meha Waingapu )*. 7(3), 39–54.