

## DAFTAR PUSTAKA

- Agow, M. C., Citraningtyas, G., & Rumondor, E. M. (2021). *Customer perspective and learning and growth perspective in measuring performance of pharmacy installation at manado advent hospital with balanced scorecard method dalam mengukur kinerja instalasi farmasi rumah sakit advent*. 10, 691–699.
- Areva, D. (2012). Analisis pengukuran kinerja dengan sistem balanced scorecard pada rumah sakit yos sudarso padang. *Journal of Economic and Economic Education*, 1(1), 120–132.
- Ashiva Martunis, Ritha Dalimunthe, Juanita, Hendra Syahputra, Muhamad Adam, M. (2020). adaptation of the balanced scorecard model to measure performance aof departement at dr. zainoel abidin regional general hospital, banda aceh. *Jurnal of Modeling in Managament*.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2009). *Akuntansi Manajemen Jilid 1* (Edisi Keli). Indeks.
- Baker, G. R., & Pink, G. H. (1995). A Balanced Scorecard for Canadian Hospitals. *Healthcare Management Forum*, 8(4), 7–13.  
[https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60926-X](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60926-X)
- Bakhsh, R., Gangi, H., Raeisi, A., & Yarmohammadian, M. (2012). Performance evaluation of Al-Zahra academic medical center based on Iran balanced scorecard model. *Journal of Education and Health Promotion*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.4103/2277-9531.94408>
- Banchieri, L. C., Planas, F. C., Victoria, M., & Rebull, S. (2011). *What has been said , and what remains to be said , about the balanced scorecard ?* \*. 29(43204), 155–192.
- Behrouzi, F., Shahrour, A. M., & Ma’Aram, A. (2014). Applications of the balanced scorecard for strategic management and performance measurement in the health sector. *Australian Health Review*, 38(2), 208–217. <https://doi.org/10.1071/AH13170>
- Cai, S., Cai, W., Deng, L., Cai, B., & Yu, M. (2016). Hospital organizational environment and staff satisfaction in China: A large-scale survey.

- International Journal Nursing Pract*, 22(6), 565–573.
- Cano, A. J., Vergara, J. J., & Puerta, A. F. (2017). Design and implementation of a balanced scorecard in a colombian company. *Espacios*, 38(31).
- CAUSA, P., COSCIA, L., & DENATALE, G. (1964). Caratteristiche Farmacologiche Di Alcuni Esteri 2-Dialchilaminofeniletlici Di Acidi Difenilacetici Alpha-Sostituiti. *Il Farmaco; Edizione Scientifica*, 19(1), 588–596.
- Chen, X. Y., Yamauchi, K., Kato, K., Nishimura, A., & Ito, K. (2006). Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Chow, C. W., Ganulin, D., & Haddad, K. (1998). The balanced scorecard: A potent tool for energizing and focusing healthcare organization management. *Journal of Healthcare Management*, 43(3), 263–280. <https://doi.org/10.1097/00115514-199805000-00010>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Darmawan. (2021). *Analisis Biaya Ekonomi (Cost Economic) Untuk Menghitung Biaya Penyakit Di Rumah Sakit*. Adab.
- Departemen Kesehatan RI. (2005). *Buku Petunjuk Pengisian, Pengolahan dan Penyajian Data Rumah Sakit*. Departemen Kesehatan RI.
- Dewi, N. . (2014). Penilaian Kinerja Berdasarkan Ukuran Keuangan Dan Non-Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7(8556), 761–777.
- Dewi Sanjaya, I., & Martono, S. (2012). *Management Analysis Journal*. 1(2), 120–128.
- El-Jardali, F., Saleh, S., Ataya, N., & Jamal, D. (2011). (2011). Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon: policy coherence and application lessons for low and

middle income countries. *Health Policy*, 103(2–3), 305–140. *Health Policy*, 103(2–3), 305–340.

Fariz. (2019). THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD CUSTOMER PERSPECTIVE AS PERFORMANCE MEASUREMENT: A CASE STUDY ON SURABAYA "X" HOSPITAL, INDONESIA.

*Eurasia: Economics & Business*, 3(21), 31–38.

Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016a). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Balanced scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *JUrnal Kedokteran Dan Kesehatan*, 3(1), 351–359. <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jkk/article/download/2886/pdf>

Fatimah, S., Kurdi, F. N., & Thamrin, M. H. (2016b). Strategi Peningkatan Kinerja dengan Balanced scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir Scorecard ( BSC ).Menurut Gasperz ( 2006 ), salah satu instansi pemerintah daerah yang RSUD Kabupaten Ogan Ilir merupakan naungan Pemerintah Prov. *JUrnal Kedokteran Dan Kesehatan*, 3(1), 351–359.

Febriyanti, D. (2016). *Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Universitas Sanata Dharma.

Gao, H., Chen, H., Feng, J., Qin, X., Wang, X., Liang, S., Zhao, J., & Feng, Q. (2018). Balanced scorecard-based performance evaluation of Chinese county hospitals in underdeveloped areas. *Journal of International Medical Research*, 46(5), 1947–1962.

<https://doi.org/10.1177/0300060518757606>

Gaspersz, V. (2006). *Continuous Cost Reduction Through Lean-Sigma Approach*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Gasperz, V. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Glickman, S., Boulding, W., Manary, M., Staelin, R., Roe, M., & Wolosin, R. (2010). Patient satisfaction and its relationship with clinical quality and inpatient mortality in acute myocardial infarction. *Circ Cardiovasc*

- Qual Outcomes*, 3(2), 95–188.
- Habib, A. A. (2016). Journal of Accounting and Business Education, 1 (1), September 2016. *Journal of Accounting and Business Education*, 1(September), 1–19.
- Halim, A. (2012). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat.
- Handoko, T. . (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harningrum, Y. L., & Aisyah, M. N. (2021). Performance measurement analysis using balance scorecard in dr. H. Soewondo kendal hospital. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 10(1), 71–81. <https://doi.org/10.21831/nominal.v10i1.32583>
- Helfert, E. A. (1996). *Teknik Analisis Keuangan*. PT. Erlangga.
- Hooshmand, E., Zomorodi Niat, H., Ebrahimipour, H., Esmaili, H., & Vafaei Najar, A. (2018). Designing a Performance Evaluation Model Based on Balanced Score Card and Analytic Hierarchy Process Methods: Montaserieh Hospital. *Health Scope*, 7(2), 1–9. <https://doi.org/10.5812/jhealthscope.80342>
- Hsu, C. P., Chiang, C. Y., Chang, C. W., Huang, H. C., & Chen, C. C. (2015). Enhancing the commitment of nurses to the organisation by means of trust and monetary reward. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 567–576.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Huffman, E. K. (1994). *Health Information Management* (Ed. 10). Physician's Record Company.
- Ilyas, J. (2002). *Kinerja: Teori, Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI.
- Indrayanti, D., Sunarni, T., & Purwidyaningrum, I. (2020). Analisis Kinerja Dalam Rangka Penyusunan Peta Strategi Instalasi Farmasi Rumah Sakit Airlangga Jombang dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *JPSCR: Journal of Pharmaceutical Science and Clinical Research*,

- 5(2), 121. <https://doi.org/10.20961/jpscr.v5i2.39048>
- Jumingan. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. PT. Bumi Aksara.
- Kadarova, J. J. R. T. (2013). *Proposal of Performance Assessment by Integration of Two Management Tools*.
- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., & Kayode, E. (2013). Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector. *European Journal of Business and Management*, 2(1), 30–38.
- Kalra, J., Kalra, N., & Baniak, N. (2013). Medical error, disclosure and patient safety: a global view of quality care. *Clin Biochem*, 3(2), 188–195.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using The Balance Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 71–79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi* (P. Pasla (ed.)). Erlangga.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi* (P. Pasla (ed.)). Erlangga.
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104.  
<https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kaplan, Robert S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kasmir. (2018). *Analisis Laporan Keuangan* (Edisi 10). Rajawali Pers.
- Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan, Pub. L. No. 690.900.327 (1996).
- Kosasih, M. S. A., & Suprpti, S. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu. *Jurnal Akuntansi Dan Perpajakan*, 6(2), 101–112.  
<https://doi.org/10.26905/ap.v6i2.4277>

- Koumpouros, Y. (2013). Balanced scorecard: application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(4), 286–307.  
<https://doi.org/10.1108/09526861311319546>
- Lestari, T. (2010). Pelayanan Rumah Sakit bagi Masyarakat Miskin ( Studi Kasus di Enam Wilayah Indonesia ). *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 5(1), 9–16.
- Lim, J., Lim, K., Heinrichs, J. H., Al-aali, K., & Aamir, A. (2018). *Management Science Letters*. 8, 1353–1362.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.9.004>
- Lynch, R. L., & Cross, K. (1993). *Performance Measurement System: Handbook of Cost Management*. Warren Gorham Lamont.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik* (Edisi Pert). BPFE.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Masjhoer, D. H. (2020). *Pemetaan Keterkaitan Antar Indikator Balanced Scorecard dengan Metode Dematel di Instalasi Rawat Inap RSUD A.W. Sjahrane Samarinda (Studi Sebagai Dasar Pengembangan Kinerja)*. Universitas Hasanuddin.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis : A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moehersono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2007). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (Edisi 2). Salemba Empat.
- Mulyono, H. (2017). *Manajemen Administrasi Dan Organisasi Pendidikan* (2nd ed.). Arrus Media.
- Niken Dyahariesti , Richa Yuswantina, Ni Nyoman Sri Ayu Sumarningsih, A. D. N. (2021). Tinjauan Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit. *Indonesian Journal Of Pharmacy and Natural Product*, 3(8), 16–26.

- Nikjoo, R., Beyrami, H., & Jannati, A. (2013). Selecting Hospital's Key Performance Indicators, Using Analytic Hierarchy Process Technique. *Journal of Community Health Research*, 2(1), 30–38.
- Nisa, K. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Analytic Network Process (ANP) pada Balanced Scorecard (BSC) dengan Pendekatan Fuzzy. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi*, 7(3), 184–192.
- Niven, P. R. (2005). *Balance Scorecard Diagnostics : Mempertahankan Kinerja Maksimal*. Elex Media Komputindo.
- Panudju, A. T., Asfar, A. H., & Fauziah, F. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced scorecard (BSC) Dengan Pembobotan Analytical Hierarchy Process (AHP) Di PT. ABC, TBK. *Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 3(December), 55–65.
- Pham, C. D., Vu, S. T., Thi, Y., Pham, K., & Vu, N. T. (2020). *Evaluating Performance of Vietnamese Public Hospitals Based on Balanced Scorecard*. 7(6), 339–349.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.339>
- Porporato, M., Tsasis, P., & Vinuesa, L. M. . (2017). Do hospital balanced scorecard measures reflect cause-effect relationships? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 338–361. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0029>
- Putra, D. M. (2020). Dampak covid-19 terhadap kinerja keuangan dan kinerja layanan badan layanan umum di Indonesia. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 1(1), 51–67.
- Raeisi, A. R., Yarmohammadian, M. H., Roghayeh, M., & Bakhsh, H. G. (2012). Performance evaluation of Al-Zahra academic medical center based on Iran balanced scorecard model. *Journal Education Health Promotion*, 1(1).
- Rahimi, H., Bahmaei, J., Shojaei, P., Kavosi, Z., & Khavasi, M. (2018). Developing a strategy map to improve public hospitals performance with balanced scorecard and dematel approach. *Shiraz E Medical*

- Journal*, 19(7). <https://doi.org/10.5812/semj.64056>
- Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, E. (2016). Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model. *Journal of Health Management and Informatics*, 4(1), 17–24.
- Rozenblum, R., Gianola, A., Ionescu-Iltu, R., Verstappen, A., Landzberg, M., & Gurvitz, M. (2015). Clinicians' perspectives on patient satisfaction in adult congenital heart disease clinics--a dimension of health care quality whose time has come. *Congenit Heart Dis.*, 10(2), 128–136.
- Rumintjap, M. (2013). Penerapan BSC Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 841–850.
- Rysan, I. P., & Retnani, E. D. (2019). Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Dengan Balanced scorecard. *Jurnal Ilmu Dan Riset ....*
- Saaty, T. L. (2004). Fundamentals of the analytic network process — Dependence and feedback in decision-making with a single network. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 13(2), 129–157. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-0158-y>
- Sabarguna, B. (2008). *Aspek Bisnis dan Wirausaha di Rumah Sakit*. Sagung Seto.
- Sabarguna, B. (2011). *Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Berbasis Malcolm Baldrige Criteria*. Salemba Medika.
- Sari, A. P., & Endang Dwi Retnani. (2015). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islam Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(11), 1–24.
- Seitovirta, J., Lehtimäki, A.-V., Vehviläinen-Julkunen, K., Mitronen, L., & Kvist, T. (2017). Development and psychometric testing of the Registered Nurses' Perceptions of Rewarding Scale. *Journal of Nursing Research*.
- Shukri, N. F. M., & Ramli, A. (2015). Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia Economics and Finance*,



- 28(April), 202–212. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01101-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01101-6)
- Si, S.-L., You, X.-Y., Liu, H.-C., & Huang, J. (2017). Identifying Key Performance Indicators for Holistic Hospital Management with a Modified DEMATEL Approach. *Int J Environ Res Public Health*, 14(8).
- Sibarani, A., & Zahara, N. H. (2016). IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PADA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA POLDA BENGKULU. *Jurnal Ekonomi*.
- Soleh, M. (2008). *Analisis Strategi Inovasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan ( Studi Kasus : UKM Manufaktur di Kota Semarang ) TESIS*. University of Diponegoro.
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Potensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2016). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.
- Sulistyarini, N. (2013). *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Tetap di Rumah Sakit Haji Jakarta Tahun 2013*.
- Sumarsan, T. (2011). *Akuntansi Dasar dan Aplikasi Dalam Bisnis*. PT. Indeks.
- Suprpto, H. (2012). *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi* :, 5, 1–15.
- Susanto, M. A. E., Suryawati, C., & Arso, S. P. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan RS M di Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*.
- Sutiyorini, S. (2005). *Analisis dan Evaluasi Kinerja Pelayanan Bidang Pengembangan Sistem Informasi Pertanian Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pusat Data dan Informasi Pertanian)*. Bina Nusantara University.

- Tominanto, O. : (2012). Sistem Pendukung Keputusan Dengan Metode Analytical Hierachy Process (AHP) Untuk Penentuan Prestasi Kinerja Dokter Pada RSUD Sukoharjo. *Infokes Universitas Duta Bangsa Surakarta*, 2(1).
- Ulum, I. (2009). *Audit Sektor Publik*. PT. Bumi Aksara.
- Umar, H. (2005). *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Verzola, A., Bentivegna, R., Carandina, G., Trevisani, L., Gregorio, P., & Mandini, A. (2009). *Cost Effectiveness and Resource Multidimensional evaluation of performance : experimental application of the balanced scorecard in Ferrara university hospital*. 8, 1–8.  
<https://doi.org/10.1186/1478-7547-7-15>
- Von-Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262–1276.
- Ward, J., Griffiths, P., & Whitmore, P. (2013). *Strategic Planning for Information System* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Widhiyaningrat, W. A. (2015). *Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dari Perspektif Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya Farida Idayati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*. 4(6).
- World Health Organization. (2016). *Working For The Health and Growth: Investing In The Health Workforce*.
- Yusri, V., & Febriyanti. (2021). Gambaran Kebutuhan Homecare Selama Masa Pandemi Pada Ibu Nifas Dengan Sectio Caesaria (SC). *Menara Medika*, 3(2).

**LAMPIRAN 1****SURVEY KEPUASAN PELANGGAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
A.W. SJAHRANIE SAMARINDA**

Kepada Bapak/Ibu/Saudara yang terhormat, guna lebih meningkatkan mutu pelayanan di RSUD A.W. Sjahranie Samarinda, maka kami akan memberikan kuesioner ini kepada Bapak/Ibu/Saudara untuk diisi. Kuesioner ini akan menjadi tolok ukur penilaian kinerja pelayanan yang di berikan di RSUD A.W. Sjahranie Samarinda yang Bapak/Ibu/Saudara kunjungi pada saat ini. karena itu demi tercapainya tujuan tersebut, kami mohon kiranya Bapak/Ibu/Saudara mengisi kuesioner ini menurut keadaan yang sesungguhnya bapak/ibu/saudara yang diamati dan dirasakan.

Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan memberikan tanda (√) pada kotak pendapat (P) terhadap pelayanan yang anda terima di RSUD A.W. Sjahranie Samarinda.
2. Jawaban yang tersedia mempunyai arti :

STP = Sangat tidak puas  
 TP = Tidak Puas  
 P = Puas  
 SP = Sangat Puas

No. Responden :

Tanggal pengisian :

**IDENTITAS RESPONDEN**

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. Umur                | : (tahun)   |
| 2. Jenis kelamin       | : a. Laki-laki b. Perempuan   |
| 4. Pendidikan terakhir | : a. SD ke bawah d. D1-D3-D4<br>b. SMP e. S1<br>c. SMA f. S2 keatas |
| 5. Jenis Kunjungan     | : a. Kunjungan baru b. Kunjungan Ulang                              |
| 6. Jenis Kepersertaan  | : a. Umum b. Jaminan  |

Keterangan: P = Pendapat

## Kuesioner Survey Kepuasan Masyarakat

No	PERTANYAAN	P
1.	Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini  a. Tidak mudah b. Kurang mudah c. Mudah d. Sangat Mudah	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Bagaimana pendapat saudara tentang kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya.  a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kejelasan dan kepastian petugas yang melayani  a. Tidak jelas b. Kurang jelas c. Jelas d. Sangat jelas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	Bagaimana pendapat Saudara tentang kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanan  a. Tidak disiplin b. Kurang disiplin c. Disiplin d. Sangat disiplin	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.	Bagaimana pendapat Saudara tentang tanggung jawab petugas dalam	<input type="checkbox"/>

	<p>memberikan pelayanan</p> <p>a. Tidak bertanggung jawab b. Kurang bertanggung jawab c. Bertanggung jawab d. Sangat bertanggung jawab</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan</p> <p>a. Tidak mampu b. Kurang mampu c. Mampu d. Sangat mampu</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang kecepatan pelayanan di unit ini.</p> <p>a. Tidak cepat b. Kurang cepat c. Cepat d. Sangat cepat</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang keadilan untuk mendapatkan pelayanan di unit ini.</p> <p>a. Tidak adil b. Kurang adil c. Adil d. Sangat adil</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan</p> <p>a. Tidak sopan dan ramah b. Kurang sopan dan ramah c. Sopan dan ramah d. Sangat sopan dan ramah</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang kewajaran biaya untuk mendapatkan pelayanan</p> <p>a. Tidak wajar b. Kurang wajar c. Wajar d. Sangat wajar</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan</p> <p>a. Selalu tidak sesuai b. Kadang-kadang sesuai c. Banyak sesuainya d. Selalu sesuai</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan</p> <p>a. Selalu tidak tepat b. Kadang-kadang tepat c. Banyak tepatnya d. Selalu tepat</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang kenyamanan di lingkungan unit</p> <p>Pelayanan</p> <p>a. Tidak nyaman b. Kurang nyaman c. Nyaman d. Sangat nyaman</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<p>Bagaimana pendapat Saudara tentang keamanan pelayanan di unit ini</p> <p>a. Tidak aman</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	b. Kurang aman c. Aman d. Sangat aman	<table border="1"><tr><td data-bbox="1305 295 1394 371"></td></tr><tr><td data-bbox="1305 371 1394 448"></td></tr><tr><td data-bbox="1305 448 1394 510"></td></tr></table>			
<p>Berikan saran anda guna perbaikan kinerja pelayanan RSUD A.W. Sjahanie Samarinda :</p>					

**TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MENGISI KUESIONER**

## LAMPIRAN 2

### KUESIONER UNTUK PETUGAS RSUD A.W. SJAHRANIE SAMARINDA

Kuesioner ini digunakan sebagai instrumen penelitian dalam penyusunan tesis "Penilaian dan Pengembangan Kinerja Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah AWS Samarinda oleh Agung Dwi Kurianto (K 012171182). Mahasiswa Magister Administrasi Rumah Sakit Program Studi Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makasar. Informasi yang anda berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Terima kasih atas partisipasi Anda. Petunjuk pengisian:

1. Berilah tanda (√) pada kolom yang tersedia
2. Mohon agar teman sejawat dapat memberikan jawaban dengan sejujur-jujurnya dan berterus terang mungkin karena hasil dari kuesioner ini tidak akan ada artinya .sama sekali bila teman sejawat memberikan jawaban yang bukan gambaran sebenarnya
3. Atas bantuan teman sejawat, kami ucapkan terima kasih
4. Jawaban yang tersedia mempunyai arti :

STP = Sangat tidak Puas

TP = Tidak Puas

CP = Cukup Puas

P = Puas

SP = Sangat Puas

No. Responden :

#### A. KARAKTERISTIK RESPONDEN

1. Anda dari golongan petugas
  - a. Struktural dan administrasi
  - b. Medis
  - c. Paramedis
  - d. tenaga kesehatan penunjang
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan



3. Umur : a. < 20 tahun d. 41-50 tahun  
b. 20-30 tahun e. >50 tahun  
c. 31-40 tahun
4. Tingkat Pendidikan : a. SMA d. S1  
b. D1 e. S2  
c. D3
5. Lama bekerja di rumah sakit : a. < 2 tahun  
b. 2-5 tahun  
c. > 5 tahun

#### B. KEPUASAN PEGAWAI

No	Pernyataan	Ranting Penilaian				
		1	2	3	4	5
<b>PEKERJAAN</b>						
1.	Pendapat anda tentang penempatan anda di unit kerja sesuai dengan kompetensi anda					
2.	Pendapat anda tentang perkembangan kemajuan karir pekerjaan anda di RSUD A.W. Sjahranie Samarinda					
3.	Pendapat anda tentang kebetahan anda bekerja di RSUD A.W. Sjahranie Samarinda sehingga tidak ada keinginan untuk pindah ke instansi lain					
4.	Pendapat anda tentang anda menerima tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan anda saat ini					
5.	Pendapat anda tentang dukungan sistem / fasilitas yang disediakan rumah sakit untuk kelancaran pekerjaan Anda					
<b>PENGAWASAN</b>						
6.	Pendapat anda tentang kegiatan pengawasan yang dilakukan RSUD A.W. Sjahranie Samarinda mendukung pelaksanaan pekerjaan anda					

7.	Pendapat anda tentang laporan dari tim pengawas internal RSUD A.W. Sjahranie Samarinda dilaporkan sesuai dengan kondisi/keadaan pekerjaan yang anda lakukan					
8.	Pendapat anda tentang kenyamanan anda selama melaksanakan pekerjaan ketika tim pengawas internal RSUD A.W. Sjahranie Samarinda melakukan pengawasan					
9.	Pendapat anda tentang kenyamanan anda selama melaksanakan pekerjaan ketika kegiatan pengawasan yang dilakukan Pemerintah Pusat yaitu Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP)					
<b>PENGHASILAN TAMBAHAN DI LUAR GAJI</b>						
10.	Pendapat anda tentang perlu adanya penghasilan tambahan diluar gaji (seperti kesra, isentif, jasa, dsb) dalam mendukung pekerjaan anda					
11.	Pendapat anda tentang dukungan pemerintah daerah memberikan kebijakan penghasilan tambahan diluar gaji (seperti kesra, isentif, jasa, dsb)					
12.	Pendapat anda tentang kesesuaian jumlah penghasilan tambahan diluar gaji (seperti kesra, isentif, jasa, dsb) yang anda terima sesuai dengan kontribusi pekerjaan anda					
13.	Pendapat anda tentang keadilan pembagian penghasilan tambahan diluar gaji (seperti kesra, isentif, jasa, dsb) antar pegawai ditempat anda bekerja					

14.	Pendapat anda tentang ketepatan waktu penerimaan penghasilan tambahan diluar gaji (seperti kesra, isentif, jasa, dsb)					
<b>PENGHARGAAN DAN SANKSI</b>						
15.	Pendapat anda tentang dukungan RSUD A.W. Sjahranie Samarinda dalam menghargai kontribusi pekerjaan anda					
16.	Pendapat anda tentang penghargaan berupa promosi kenaikan pangkat atau gaji berkala bagi setiap pegawai dilaksanakan tepat waktu dan sesuai dengan kompetensi/kinerja pekerjaannya					
17.	Pendapat anda tentang RSUD A.W. Sjahranie Samarinda memberikan penghargaan berupa pengiriman pelatihan sesuai dengan kompetensi dan kinerja pegawai (kesempatan pelatihan diberikan adil bagi setiap pegawai)					
18.	Pendapat anda tentang peraturan sanksi yang berlaku ditempat anda bekerja telah sesuai tingkat kesalahan/kelalaian dalam pekerjaannya dengan hukuman yang diterima					
19	Pendapat anda tentang RSUD A.W. Sjahranie Samarinda memberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku (peraturan dilaksanakan secara adil bagi setiap pegawai)					
<b>MITRA KERJA/ATASAN (PIMPINAN)</b>						
20.	Pendapat anda tentang kompetensi mitra kerja anda mendukung dalam melaksanakan pekerjaan anda saat ini					
21	Pendapat anda tentang kompetensi pimpinan/anda anda mendukung pelaksanaan pekerjaan anda saat ini					

22.	Pendapat anda tentang pimpinan/atasan anda memperlakukan bawahan secara adil					
23.	Pendapat anda tentang kenyamanan anda menikmati bekerja dengan orang-orang di RSUD A.W. Sjahranie Samarinda					
<p>Berikan saran Anda guna perbaikan Kinerja RSUD A.W. Sjahranie Samarinda</p> <p>Saran :</p>						

**Lampiran 3****PEDOMAN WAWANCARA**

Perkenalkan, saya Agung Dwi Kurianto Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Makassar. Saya sedang mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan tesis. Oleh sebab itu, saya memoho bantuan dan kerjasama bapa/ibu untuk menjawab beberapa pertanyaan saya sehingga dapat melengkapi data tesis saya.

Saya mengharapkan bapak/ibu dapat memberikan jawaban secara jujur dan apa adanya karena identitas dan informasi dari responden akan dirahasiakan oleh peneliti.

Atas perhatian dan kerjasama bapak/ibu, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti

Agung Dwi Kurianto

K 012171182

### **Petunjuk Pengisian**

1. Responden dimohon mengisi kolom profil responden sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner
2. Responden dimohon menjawab seluruh pertanyaan yang telah disediakan dengan jujur dan sebenar-benarnya.

Identitas Responden Mohon isi identitas responden ini dengan kondisi responden yang sebenarnya.

- a. Nama :
- b. Umur :
- c. Jenis Kelamin :
- d. Jabatan :
- e. Masa Kerja :

LAMPIRAN PEDOMAN WAWANCARA KUESIONER SWOT BALANCED SCORECARD (Koesomowidjojo 2017).

### **Perspektif Keuangan:**

1. Apakah asset keuangan selama ini dikelola dengan baik?
2. Kondisi keuangan yang cukup baik seperti apakah yang ada dalam asumsi Anda bagi organisasi ini?
3. Hal apakah yang akan mendongkrak kekuatan keuangan kita?
4. Masalah keuangan apakah yang harus segera dituntaskan?
5. Apakah selama ini pernah mengalami kegagalan dalam keuangan? Apa dan bagaimana mengatasinya?
6. Pasar potensial apa yang bisa kita jajaki pada tiga tahun mendatang?
7. Strategi apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan income?
8. Bagaimana pencapaian kinerja keuangan selama ini?
9. Upaya efisiensi apa yang dapat dilakukan RR untuk meningkatkan pelayanan?

10. Masalah apa yang mengancam kondisi keuangan kita?
11. Apa yang menyebabkan modal kita tergerus dengan cepat?

**Perspektif Pelanggan:**

1. Aspek baik apa yang kita miliki menurut pelanggan?
2. Apa yang menyebabkan pelanggan memilih tempat kita?
3. Apa yang dikeluhkan oleh pelanggan?
4. Hal-hal apa saja yang menunjukkan bahwa pelayanan kita disukai oleh pelanggan?
5. Apa yang harus kita lakukan menanggapi keluhan pelanggan?
6. Pelatihan apa sajakah yang akan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan?
7. Apa penyebab keluhan pelanggan tersebut?
8. Pelayanan apa yang paling disukai oleh pelanggan?
9. Apa yang diinginkan oleh pelanggan?
10. Apa yang kita lakukan untuk mewujudkan keinginan pelanggan?
11. Apa yang kita persiapkan untuk merebut peluang di pangsa pasar?
12. Apa kelebihan pesaing kita yang berpotensi merebut pelanggan?
13. Apa yang harus kita lakukan untuk meningkatkan angka pelayanan bagi pelanggan?
14. Apa yang harus kita lakukan untuk memuaskan pelanggan?

**Perspektif Bisnis Internal:**

15. Menurut Anda internal proses manakah yang paling baik?
16. Apa yang menyebabkan Anda menyebutkan bahwa proses internal yang telah disebutkan di atas baik?
17. Apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas internal proses?
18. Pada bagian manakah internal proses dalam organisasi perlu dievaluasi dan diperbaiki?
19. Apa yang menyebabkan kelemahan dalam proses internal?

20. Apa yang menghambat proses internal?
21. Proses Internal apa yang harus diperbaiki untuk 5 tahun mendatang?
22. Proses internal apa yang harus dilakukan untuk merebut peluang?
23. Proses internal mana yang paling banyak dikeluhkan pelanggan?
24. Alternative apa yang dapat dilakukan untuk mengatasi ancaman internal yang kita hadapi?

**Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:**

1. Menurut Anda apa yang membuat SDM kita jauh lebih unggul daripada SDM pesaing?
2. Menurut Anda, SDM manakah yang memiliki kinerja dan keahlian terbaik?
3. Menurut Anda bagaimana cara mengembangkan keahlian lebih lanjut dari SDM yang ada pada organisasi kita?
4. Menurut Anda apa yang harus dilakukan organisasi kita agar SDM tidak dapat tersaingi oleh pesaing?
5. Menurut Anda apa yang membuat SDM dapat tertinggal dengan SDM pesaing?
6. Menurut Anda, SDM manakah yang memiliki kinerja dan keahlian terburuk?
7. Menurut Anda, apa kelemahan yang dimiliki organisasi di bidang SDM?
8. Bagaimana cara mengatasi masalah tersebut?
9. Keahlian apakah yang dimiliki SDM agar dapat melajutkan prestasi organisasi?
10. Bagaimana cara organisasi meraih peluang SDM yang baru?
11. Apa yang harus dilakukan organisasi agar SDM bisa meminimalkan kegagalan?
12. Apa yang harus dilakukan tiap individu yang terlibat dalam organisasi agar dapat meminimalkan kegagalan?



## Lampiran 4 Surat Etik Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT

Jln. Perintis Kemerdekaan Km. 10 Makassar 90245, Telp. (0411) 585658,  
E-mail : [fk.m.unhas@gmail.com](mailto:fk.m.unhas@gmail.com), website: <https://fk.m.unhas.ac.id/>

**REKOMENDASI PERSETUJUAN ETIK**

Nomor : 7404/UN4.14.1/TP.01.02/2021

Tanggal : 27 Agustus 2021

Dengan ini Menyatakan bahwa Protokol dan Dokumen yang Berhubungan dengan Protokol berikut ini telah mendapatkan Persetujuan Etik :

No. Protokol	3821052098	No. Sponsor Protokol	
Peneliti Utama	Agung Dwi Kurianto	Sponsor	Pribadi
Judul Peneliti	Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Umum Daerah Abdoel Wahab Sjahranie Samarinda Provinsi Kalimantan Timur		
No Versi Protokol	1	Tanggal Versi	3 Agustus 2021
No Versi PSP	1	Tanggal Versi	3 Agustus 2021
Tempat Penelitian	RSUD Abdoel Wahab Sjahranie		
Judul Review	<input type="checkbox"/> Exempted <input checked="" type="checkbox"/> Expedited <input type="checkbox"/> Fullboard	Masa Berlaku 27 Agustus 2021 Sampai 27 Agustus 2022	Frekuensi review lanjutan
Ketua Komisi Etik Penelitian	Nama : Prof.dr Veni Hadju, M.Sc, Ph.D	Tanda tangan 	Tanggal 27 Agustus 2021 
Sekretaris komisi Etik Penelitian	Nama : Dr. Wahiduddin, SKM, M.Kes	Tanda tangan 	Tanggal 27 Agustus 2021 

## Kewajiban Peneliti Utama :

1. Menyerahkan Amandemen Protokol untuk persetujuan sebelum di implementasikan
2. Menyerahkan Laporan SAE ke Komisi Etik dalam 24 Jam dan dilengkapi dalam 7 hari dan Lapor SUSAR dalam 72 Jam setelah Peneliti Utama menerima laporan
3. Menyerahkan Laporan Kemajuan (progress report) setiap 6 bulan untuk penelitian resiko tinggi dan setiap setahun untuk penelitian resiko rendah
4. Menyerahkan laporan akhir setelah Penelitian berakhir
5. Melaporkan penyimpangan dari protocol yang disetujui. (protocol deviation/violation)
6. Mematuhi semua peraturan yang ditetapkan

## Lampiran 5 Surat Izin Penelitian



PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR  
**RSUD ABDOEL WAHAB SJAHRANIE**

Jalan Palang Merah Indonesia No. 1 Telp. (0541) 738118 (Hunting System) Fax. (0541) 741793  
 S A M A R I N D A 75123

E-mail : [rsudaws@gmail.com](mailto:rsudaws@gmail.com)

Samarinda, 12 Juli 2021

Nomor : 070/Diklit/2021/VII/2021  
 Lamp : --  
 Perihal : Persetujuan Ijin Penelitian

Kepada Yth,  
**Ketua Komite Etik FKM**  
**Universitas Hasanuddin**  
 Di -  
**Tempat**

Sehubungan dengan surat dari Ketua Komite Etik Penelitian Universitas Hasanuddin Tanggal 06 Juli 2021, perihal Permohonan ijin Pengurusan Etik Penelitian bersama ini kami sampaikan bahwa:

Pada prinsipnya kami dapat menerima Penelitian Mahasiswa S2 Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin a.n:

No	Nama	Judul
1.	Agung Dwi Kurianto NIM: K012171182	Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Score Card</i> Di RSUD Abdoel Wahab Sjahrane Samarinda Provinsi Kalimantan Timur

untuk melaksanakan Penelitian di RSUD A. Wahab Sjahrane Samarinda;

1. Selama melaksanakan kegiatan tersebut, **wajib mematuhi ketentuan protokol kesehatan dan tata tertib yang berlaku di RSUD. A. Wahab Sjahrane Samarinda.**
2. Mengikuti ketentuan atau peraturan tentang pandemi covid-19 yang berlaku.
3. Jika ada pembiayaan penunjang yang terkait dengan penelitian (Laboratorium dan Radiologi) dibiayai oleh peneliti yang bersangkutan.
4. Sebelum melaksanakan kegiatan agar menghubungi Ka. Bidang Diklit & Mutu RSUD A. Wahab Sjahrane Samarinda.

Demikian kami sampaikan, atas kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

Direktur RSUD AWS  
  
Dr. David Hariadi Masjhoer, Sp.OT, M.K.M(Mars)  
 NIP. 19680314 199803 1 001



PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR  
**RSUD ABDOEL WAHAB SJAHRANIE**

Jalan Palang Merah Indonesia No. 1 Telp. (0541) 738118 (Hunting System) Fax. (0541) 741793  
 S A M A R I N D A 75123

E-mail: rsudaws@gmail.com

**NOTA DINAS**

Kepada Yth : Pih Ka Bidang Pelayanan Medik RSUD A.W. Sjahrani Samarinda  
 Ka. Instalasi Rawat Inap RSUD A.W Sjahrani Samarinda  
 Ka. Instalasi Rawat Jalan RSUD A.W Sjahrani Samarinda  
 Dari : Kepala Bidang Diklit & Mutu RSUD. AW. Sjahrani Samarinda  
 Tanggal : 12 Juli 2021  
 Nomor : 573-4 /Diklit/VII/2021  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Pelaksanaan Izin Penelitian**

Sesuai surat pemberitahuan dari surat dari Ketua Komite Etik Penelitian Universitas Hasanuddin Tanggal 06 Juli 2021, dan Direktur RSUD. A Wahab Sjahrani Samarinda No : 070/Diklit/573-4 /IX/2021, tanggal 12 Juli 2021, perihal sebagaimana tersebut diatas bersama ini kami sampaikan bahwa

Kegiatan Penelitian Mahasiswa S2 Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin a.n:

No	Nama	Judul Penelitian
1.	Agung Dwi Kurtanto NIM: K012171182	Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Score Card</i> Di RSUD Abdoel Wahab Sjahrani Samarinda Provinsi Kalimantan Timur

- Selama melaksanakan kegiatan tersebut, supaya **mematuhi ketentuan protokol kesehatan dan tata tertib** yang berlaku di RSUD. A. Wahab Sjahrani Samarinda.
- Pembiayaan penunjang yang terkait dengan penelitian (Laboratorium dan Radiologi) menggunakan biaya peneliti (yang bersangkutan)
- Pendampingan selanjutnya kami serahkan kepada Nota Dinas yang dituju di RSUD A Wahab Sjahrani Samarinda.

Demikian kami sampaikan, atas kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

Kabid. Pendidikan, Penelitian & Mutu SDM

  
 Ir. Hj. Farida Hydro Foilyani, M.Si  
 NIP. 19660915 199503 2 003