BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Akuntansi Manajemen merupakan sistem alat, yakni jenis informasi yang ditujukkan kepada pihak- pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaraan dan sebagainya guna pengambilan keputusan internal organisasi.(Rudianto : 2006).

Akuntansi manajemen merupakan suatu informasi keuangan yang dihasilkan oleh tipe akuntansi manajemen yang digunakan terutama oleh pengguna intern suatu organisasi. (Mulyadi : 2001)

Akuntansi manajemen merupakan kegiatan atau proses yang menghasilkan informasi dalam bentuk keuangan. bagi manajemen, sebagai pengambilan keputusan ekonomi dalam menjalankan fungsi manajemen. (Halim dan Supomo : 2000).

Dari pengertian mengenai akuntansi manajemen yang telaah dipaparkan oleh para ahli maka dapat disimmpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu alat, sistem, proses atau kegiatan yang menghasilkan suatu informasi keuangan yang dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pengambilan keputusan ekonomi dalam menjalankan fungsi manajemen..

Tujuan akuntansi manajemen adalah :

1. Menghasilkan informasi keuangan untuk kepentingan manajemen dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Informasi tersebut diperlukan oleh manajemen untuk ssuatu bahan pertimbangan pengambilan keputusan manajemen serta melihat atau menilai hasil-hasil yang sudah didapatkan suatu perusahaan.
2. Proses pengidentifikasi, mengukur dan melaporkan informasi ekonomi keuangan, untuk memungkinkan adanya suatu penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi manajemen yang menggunkan suatu informasi tersebut dimana titik sentralnya untuk pihak-pihak di dalam sebuah organisasi perusahaan.
3. Salah satu bidang akuntansi yang bidang utamanya yaitu untuk menyajikan suatu laporan-laporan sebagai suatu satuan usaha untuk kepentingan pihak

internal dalam rangka untuk melaksanakan proses manajemen yang meliputi suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan penerapan Balance Scorecard. Balance Scorecard tidak hanya sekedar alat pengukuruna kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perussahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

2.1.1 Balance Scorecard

2.1.1.1 Definisi Balance Scorecard

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang. Dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau kelompok. Melalui kartu skor, seseorang atau kelompok akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dengan apa yang telah direncanakan. Sedangkan *balanced* mengambarkan bahwa kinerja seseorang atau kelompok akan diukur secara berimbang, yaitu dari aspek keuangan dan non keuangan, sisi internal dan eksternal, protektif orang, dan proses jangka panjang dan jangka pendek.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), "*balance scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat prespiktif yaitu prespiktif keuangan, prespiktif pelanggan, prespiktif bisnis internal, dan prespiktif pertumbuhan dan pembelajaran".

Balance scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencangkup empat prespiktif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. (Mulyadi 2001)

Yang menjadi faktor kritis keefektifan *Balance Scorecard* adalah adanya keselarasan antara seluruh ukuran dalam empat perspiktif dengan misi dan tujuan strategis organisasi. *Balance Scorecard* memungkinkan para manajer untuk

menelusuri hasil finansial jangka pendek, secara terus menerus mengawasi prosess kemajuanya didalam membangun kapabilitas dan memperoleh aset tidak berwujud yang menghasilkan pertumbuhan kinerja finansial di masa mendatang. (Hery, 2017: 66)

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Balance Scorecard* merupakan sebuah raancangan yang berdasarkan pada perbaikan proses, *Balance Scorecard* memungkinkan para manajer untuk mengawasi dan menyesuaikan implementasi strateginya, serta untuk membuat perubahan yang fundamental sepanjang waktu.

2.1.1.2 Prespektif Balance Scorecard

Balance Scorecard (BSC) memiliki empat perspiktif sebagai alat ukur kinerja yaitu : prespiktif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif internal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan .

2.1.1.2.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balance Scorecard menggunakan perspiktif keuangan untuk memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, penerapan, dan pelaksanaanya memberikan kontibusi atau tidak kepada peningkatan yang mendasar di perusahaan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2000) berpendapat bahwa *balance scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visinya di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut sebagai berikut:

1. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba.
2. Peningkatan produktifitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba.
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk *financial return* dengan mengurangi modal yang digunakan.

Menurut Kaplan dan Northon (2001). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, tiap tahapan memiliki sasaran keuangan yang berbeda-beda sehingga pengukuran penekanan pengukuranya pun berbeda pula. Tahapan tersebut dapat dibagi menjadi tiga tahapan yaitu:

1. Tahapan Pertumbuhan *(Growth)*

Tahap pertumbuhan merupakan tahapan awal dalam siklus kehidupan perusahaan, pada tahapann ini produk atau jasa memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi tersebut, perusahaan harus memiliki komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, insfratuktur dan jaringan distribusi serta memelihara dan mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan.

2. Tahapan Bertahan (*Sustained*)
   Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengann menginsyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini sasaran keuangan lebih ditekankan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang telah dilakukan.
3. Tahapan Panen (*Harvest*)
   Pada tahapan ini, dimana perusahaan menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Pada tahapan ini pula perusahaan tidak lagi melakukann investasi yang besar kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan kualitas.

Setiap siklus bisnis, memiliki tiga strategi pelaksanaan perusahaan yaitu:

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan
   Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu pada berbagai usaha pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, menjangkau pelanggan dan pasar yang baru, mengubah bauran produk dan jasa melalui penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga pokok produk dan jasa.
2. Pengurangan biaya
   Pengurangan biaya dan peningkatan produktifitas berkaitan dengan upaya menurunkan biaya dan pemanfaatan berbagai sumber daya perusahaan.
3. Pengurangan aset atau strategi investasi
   Perusahaan berusaha keras untuk memanfaatkan aset tetap secara optimal, yaitu dengan meningkatkan kapasitasnya secara optimal.

Dari penjelasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan prespektif keuangan sangat penting dalam memberikan penjelasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil Tujuan prespiktif keuangan yang umum kita ketahui adalah pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif. Dalam mewujudkan kekayaan suatu perusahaan, hal yang perlu diperhatikan yaitu: Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba, Peningkatan

produktifitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba, Peningkatan kemampuan perusahaan untuk *financial return* dengan mengurangi modal yang digunakan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, mempunyai tiga tahapan yaitu: tahap pertumbuhan, tahap bertahan dan tahap permanen tiap tahapan memiliki sasaran keuangan yang berbeda-beda sehingga pengukuran penekanan pengukuranya pun berbeda pula. Tahap siklus memiliki tiga strategi pelaksanaan perusahaan yaitu: bauran dan pertumbuhan pendapatan, pengurangan biaya dan pengguanaan aset atau strategi investasi.

2.1.1.2.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Apabila perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang baik,maka perusahaan harus berinovasi untuk menciptakan produk atau jasa yang bernilai lebih terhadap konsumen. Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan. Tujuan dari perspektif pelanggan yaitu untuk mengukur seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

Dalam kaitanya dengan prespektiff pelanggan terdapat tolak ukur kinerja perusahaan yaitu:

1. Pangsa pasar (*Market share*) Menggambarkan proporsisi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
2. Retensi pelanggan (*customer retention*) Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama.
3. Akuisisi pelanggan (*Customer acsquisition*) Mengukur keberhasilan perussahaan dalam menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
4. Probabilitas pelanggan (*Customer probability*) Mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria tertentu di dalam proporsi niilai.
5. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction)* Mengukur tingkat keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen pasar tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memennuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

2.1.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business ProcessPerspective*)

Prespiktif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang atau jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggaan di segmen pasar yang diinginkan. (Simon: 1999)

Menurut Kaplan dan Norton (2001). Secara umum pendekatan *balance scorecard* membagi tiga prinsip dasar dalam prespikti proses bisnis internal menjadi tiga bagian yaitu:

1. Proses inovasi
   Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam proses produksi. Prosess ini memiliki dua komponen yaitu identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
2. Proses operasi
   Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan pada saat permintaan dari pelanggan sampai produk yang diminta dikirim ke pelanggan.
3. Proses pelayanan purna jual
   Dalam proses ini perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan kepada pelangganya yang telah membeli barang atau jasa yang berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, layanan pembayaran cicilan serta penyediaan suku cadang.

2.1.1.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan (*perspective of growth and learning*)

Perspiktif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasikan infrasturktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur.

Menurut Kaplan dan Norton (200: 147) terdapat tiga faktor yang diperhatikan dalam prespektif pembelajaran daan pertumbuhan yaitu:

1. Kemampuan karyawan
   Kemampuan karyawan merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan.
2. Kemampuan sistem informasi

Kemampuan sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kemampuan sistem informasi adalah tingkat ketersediaaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan
   Motivasi menyebabkan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ketujuan tertentu. Pradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran saangat penting bagi para pegawai untuk melakukan *trial* dan *error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing.

Keseluruhan ukuran-ukuran dalam keempat perspektif di atas harus menyatu dengan visi dan tujuan perusahaan yang memungkinkan manajer untuk mengawasi dan menyesuaikan implementasi strategi.

2.1.1.3 Keunggulan Balance Scorecard

Keunggulan konsep *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif. Perluasan perspiktif rencana strategi ke perspiktif non keuangan menghasilkan manfaat menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasillkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sehingga perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harsu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi pada keempat perspektif.
3. Koheren. Sistem perencanaaan strategi yang menghasilkan sasaran strategi yang koheren akan menjanjikan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personal dimotivasi untuk mencari inisiatif strategi yang memepunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi di perspiktif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Terukur. Sasaran strategi yang dapat terukur akan menghasilkan oleh sistem perencanaan strategi akan menjanjikaan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.1.1.4 Keterbatasan Blance Scorecard

Para manajer di beberapa perusahaan manufaktur dan jasa telah mencoba untuk membangun *scorecard* bai unti bisnisnya namun tidak semuanya berhasil. Ada beberapa hal yang dapat menyebabkan kegagalan dalam menerapkan *balance scorecrd* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan yaitu:

1. Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolak ukur.
2. Tidak adanya sistem manajemen dan sisitem informasi yang dapat diandalkan secara efektif dalam memfasilitasi sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya, yang merupakan tempat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
3. Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki atau loyalitas tehadap perusahaan, sehingga hal ini sangat mengganggu bagi keberhasilan penerapan *balance scorecard* yang membutuhkan peran serta individu dalam organisasi.
4. Kecenderungan untuk mengutamakan hasil keuangan dibanding non keuangan, karena manajer memiliki tekanan terhadap penilaian kinerja keuangan perusahaan untuk kepentingan para pemegang saham, sehingga hubungan antara ukuran non keuangan dengan hasil yang diperoleh pada ukuran keuangan kurang sempurna.
5. Banyaknya penepatan kriteria sebagai tolak ukur kinerja dalam *balance scorecard* dapat mengakibatkan manajer menjadi kurang fokus dalam melaksanakan pengukuran, namun sebaliknya juka ukuran *scorecard* terlalu sedikit maka manajer kemungkinan akan mengabaikanya.
6. Jika sistem informasi atau variabel *scorecard* tidak tersedia atau tidak memadai untuk mengukur beberapa ukuran penting, maka manajer biasanya akan melakukan penundaan terhadap konsep *balance scorecard* pada orgaanisasi atau perusahaan. Hery (2017:68)

2.1.2 Pengukuran Kinerja

2.1.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen penting di dalam sistem pengendalian manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan organnisasi, perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan.(Hery, 48, 2017)

Pengukuran kinerja adalah penetuan secara periodik tingkat efektifitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawanya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Mulyadi : 2007)

Menurut Anderson dan Clancy " *feed back from the accountans to management that provides information about how well the action represent the plants. It also identifies where manager may need to make corrections or adjustmen in future planning and controlling activities".* Pengkuran kinerja merupakan suatu tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.(Yuwono : 2002)

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan komponen penting bagi manajemen untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dengan sasaran dan standar yang telah ditetapkan. dan untuk mengetahui apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

2.1.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar prilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang di inginkan.

2.1.2.3 Karakteristik Pengukuran Kinerja yang Efektif

Beberapa karakteristik kiinerja yang efektif yaitu :

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sensual dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Perlu dipertimbangkan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tiidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi.
4. Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.(Hery ,2017, 49-50)

2.1.2.4 Kelebihan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk:

1. Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efesien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer atau pemberhentian.
3. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
4. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan.
5. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

2.1.2.5 Kelemahan Pengukuran Kinerja

Selain itu, pengukuran kinerja juga mempunyai sisi negatif atau kelemahan jika ukuran-ukuran kinerja tersebut salah. Ukuran kinerja yang salah dapat mengakibatkan:

1. Melemahkan tujuan akan strategi yang telah disusun.
2. Dapat terjadi kesalah pahaman antara departemen yang satu dengan departemen lainya.
3. Mendorong manusia menggunakan waktu dan usahanya untukl aktivitas-aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernialai tambah bagi para konsumen dan stakeholder-nya.

2.1.3 Rumah Sakit

2.1.3.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut undang-undang nomor 44 tahun 2009, “ rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat.

Rumah sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas dari berbagai jeniss profesi, baik profesi medik, pramedik, maupun non- medik (Aurora, 2010:17).

Rumah sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Didalam organisasinya, terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non- medik. Berdasarkan Permenkes Nomor 147 Tahun 20120 tentang perijinan rurumah sakit. Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan peroraangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat iniap, rawat jalan dan gawat darurat.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Rumah Sakit

Berikut ini adalah jenis-jenis rumah sakit berdasarakan Permenkes Nomor 340 Tahun 2010 yaitu:

1. Rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semau bidang dan jenis penyakit.
2. Rumah sakit khusus adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada suatu bidang atau suatu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainya.
3. Rumah sakit publik adalah rumah sakit yang dikelola oleh pemerintah, pemerintah daerah dan badan hukum yang bersifat nirlaba.
4. Rumah sakit privat adalah rumah sakit yang dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk perseroan terbatas atau persero.

2.1.3.3 Klasifikasi Rumah Sakit

Sedangkan klasifikasi rumah sakit menurut Permenkes Nomor 340 Tahun 2010, dibagi menjadi 4 macam yaitu:

1. Berdasarkan kemampuan pelayanan

Kelas A	: Mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialistik luas dan sub spesialitik luas.
Kelas B II	: Mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialistik luas dan sub spesialitik terbatas.
Kelas B I	: Mmempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialitik sekurang-kurangnya 11 spesialistik.
Kelas C	: Mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik sekurang-kurangnya 4 dasar lengkap.
Kelas D	: Mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik dasar.

2. Berdasarkan kepemilikan

Rumah sakit di Indonesia dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Rumah sakit pemerintah
   Rumah sakit pemerintah dijalankan oleh: Departemen Kesehatan, Pemerintah Daerah, ABRI dan Badan Umum Milik Negara (BUMN).
2. Rumah sakit swasta
   Rumah sakit swasta dijalankan oleh yayasan dan badan hukum lain yang terkait.

3. Berdasarkan fungsi rumah sakit

3. Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM) merupakan lembaga non profit dan kkeuntungan IPSM harus ditanamkan kembali pada rumah sakit.
4. Non Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (Non IPSM) merupaakan lembaga non profit dan keuntungan dapat digunakan oleh para pemilik rumah sakit (biasanya diselenggarakan oleh swasta).

4. Berdasarkan segi pemasaran

1. Volume, rumah sakit tipe ini mengutamakan pelayanan (jumlah pasien) yang sebanyak-banyaknya.
2. Diferensiasi, Rumah sakit tipe ini mengutamakan spesialisasi, apabila perlu sub spesialisasi, rumah sakit ini dituntut untuk mempunyai cukup banyak sarana yang menunjang masing-masing spesialisasi tersebut.
3. Fokus, rumah sakit tipe ini adalah rumah sakit yang berkonsentrasi pada spesialisasi tertentu, khusus kanker, khusu mata dan sebagainya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian dengan menggunakan penerapan Balance Scorecard telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian Terdahulu menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan Penerapan Balance Scorecard lebih memberikan informasi dan penilaian yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuanganya saja, tetapi juga mengukur kinerja non keuangan yang berkaitan dengan unit-unit kerja perusahaan juga dapat terukur.

1. **Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany, Shiddiq Nur Rahardjo (2014) " Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang) ".**

" Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Bhayangkara Semarang) 2014". Tujuan dari penelitian ini adalah: mengetahui kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Semarang berdasarkan penilaian kinerjaa menggunakan Balance Scorecard. Objek penelitian dalam penelitian ini yaitu Rumah Sakit Bhayangkara Semarang. Jenis dan seumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data skunder. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuosioner, dokumentasi dan studi pustaka. Hasil dari penlitian ini menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit bhayangkara semarang dengan menggunakan penerapan Balance Scorecard dikatakan cukup.

2. **Pringgo Adi Sasongko, (2014) " Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi".**

" Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Widodo Ngawi" Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Surabaya. Tahun: 2014. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan balance scorecard sebagai alat pengkuran kinerja pada rumah sakit Widodo Ngawi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pasien dan karyawan rumah sakit widodo ngawi tahun 2012 dan metode analisi data yang digunakan adalah dengan pendekatan daskripptif kuantitatif statistik komparatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan balance scorecard.

3. **Laura Septianie Syahrir Haliah.(2013) " Penerapan Balance Scorecard Sebagai Suatu Sisitem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar".**

" Penerapan Balance Scorecard Sebagai Suatu Sisitem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar." Universitas Hasanuddin Makassar Tahun 2013. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisi perkembangan sistem pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar dan untuk mengetahhui penerapan balance scorecard sebagai suatu sistem pengukuran

kinerja. Data penelitian ini diperoleh dari wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan penerapan balance scorecard pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar sudah dianggap baik.

4. Yulana Tri Suryani, Endang Dwi Retnanti, (2016) "Implementasi Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit" ISSN: 2460-0585".

"Implementasi Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit" ISSN: 2460-0585 Tahun : 2016. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui serta mengevaluasi kinerja manajemen rumah sakit umum daerah Dr, R Sodiosoro Djatikoesoemo Bojonegoro dengan menggunakan konsep Balance Scorecard. Dalam penelitian ini metode yang digunakan yaitu metode kualitatif dengan teknik analisis data yang digunakan adalah tekniks analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajemen rumah sakit sebanding dengan tingkat pertumbuhan pendapatan setiap tahunya. Dari prsepektif pelanggan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pasien sudah dianggap baik, hal ini dibuktikan dengan sasaran mutu hasil KM dan hasil kuosioner. Pada prespektif proses bisnis internal juga telah dianggap baik dalam proses inovasi dan operasinya. Sserta pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran telah banyak pelatihan yang diberikan kepada tenaga medis dan non medis untuk proses pembelakaran serta dengan ditambahkan sarana dan prasarana yang berguna untuk peningkatan infrastruktur rumah sakit yang mendukung tingkat pertumbuhan.

5. Made Widya Shanti, Mintarti Rahayu, Noermijati (2011) "Aplikasi Manajemen Strategi dengan Pendekatan *Balance Scorecard (*studi lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi Bali)"

"Aplikasi Manajemen Strategi dengan Pendekatan *Balance Scorecard (*studi lembaga penjaminan mutu pendidikan provinsi Bali)" ISSN : 6193-5241 Tahun 2011. Tujuan penelitian ini mendeskripsikan pemahaman anggota suatu organisasi sektor publik, yaitu lembaga penjaminan mutu pendidikan (LPMP) bali terhadap kerangka manajemen strategi dengan pendekatanBalance Scorecard dan mengidentifikasikan tantangan yang dihadapi dalam penerapan Balance Scorecard

di LPMP Provinsi Bali. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dengan informan seluruh perjabat struktural dan fungsional di LPMP Provinsi Bali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggota organisasi LPMP memahami kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan Balance Scorecard sebagai kerangka kerja yang dapat memberikan informasi yang berguna dan dapat membantu setiap anggota organisasi dalam membuat keputusan yang lebih baik. Dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard, LPMP Bali diharapkan mampu meningkatkan efektifitas dan efesiensinyaa dalam memberikan pelayanan kepada para *Stakeholder*-nya.

6. Reszki Nofrald Latendengan, (2013) " Penerapan Balance Scorecard Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar.

" Penerapan Balance Scorecard Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar" Tahun 2013. Universitas Hasanuddin Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja rumah sakit umum daerah daya makassar dengan pendektaan balance scorecard, dari segi finansial dan non finansial pada tahun 2010-2011. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari kuosioner dan wawancara (data primer) dan dari data tertulis (data skunder). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit umum daerah daya makassar dinyatakan baik. Hal ini dengan mengacu pada keempat perspektif balance scorecard yang dinilai.

7. Septiana parnawati (2017)"Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Kimia Frama Tbk. Yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia 2011-2016"

"Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Kimia Frama Tbk. Yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia 2011-2016" Tahun 2017. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT Kimia Farma Tbk jika dikaitkan dengan metode balance scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif. Sumber data yang digunakan yaitu data sekunder. Pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi dan studi pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan PT. Kimia Farma Tbk dengan menggunakan metode balance scorecard menunjukkan kinerja yang baik.

8. Cynthia Rachmana Julia (2014) " Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendektan Balance Scorecard".

" Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendektan Balance Scorecard" Tahun 2014. Universitas Bengkulu. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja rumah sakit menggunakan metode balance scorecard sebagai sebuah metode yang dapat mengukur kinerja dengan memiliki empat perspektif. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 2 tahun, yaitu dari tahun 2012 sampai tahun 2013. Data diperoleh melalui kuosioner dan data skunder rumah sakit bhayangkara bengkulu. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari pencapaian, pendapatan dan perubahan biaya. Perspektif pelanggan dilihat darin akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan, perspektif proses bisnis ineternal dilihat dari inovasi dan proses operasi. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan, kepuasan karyawan dan pelatihan karyawan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep balance scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat bebrapa viariasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap cukup, sedangkan untuk 3 perspektif lainya dianggap sudah baik, maka, balance scorecard cocok untuk diterapkan pada rumah sakit bhayangkara bengkulu.

9. Diana Feriyanti (2016) " Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus di RSUD Wonosari)

" Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus di RSUD Wonosari) Tahun 2016. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja RSUD Wonosari dengan pendekatan metode Balance Scorecard. Jenis penelitian ini adalah studi kasus. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan rasio-rasio keuangan untuk perspektif keuangan, tingkat kepuasan dan rasio retensi dan akuisisi untuk perspektif pelanggan, tingkat kepuasan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sedangkan untuk perspektif proses bisnis internaal menggunakan analisis deskriptif. Hasil analisis data adalah sebagai berikut : perspektif keuangan rumah sakit dikatakan ekonomis. Perspektif pelanggan untuk kepuasan sangat tinggi sedangkan retensi dan akuisisi tergolong cukup baik. Perspektif proses

bisnis internal tergolong cukup baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kepuasan karyawan tergolong tinggi.

10. Indra Prasasti (2017) "Analisis Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Jaya Pari Steel Tbk."

"Analisis Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Jaya Pari Steel Tbk. Tahun 2017. Penelitian ini membahas tentang analisis balance scorecard terhadap kinerjaa perusahaan PT. Jaya Pari Steel Tbk. Merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pengolahan baja untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan maka dilakukan perancangan metode balance scorecard. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk mengetahui hasil dari analisis menggunakan metode balance scorecard terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini adalah hasil informasi mengenai perancangan metpde balance scorecard yang akan dilakukan di PT. Jaya Pari Steel Tbk. Dan memberikan hasil terhadap empat perspektif. Dampak yang timbul pada kinerja PT. Jaya Pari Steel Tbk adalah memberikan hasil dari perhitungan empat perspektif yang dilakukan. Implikasi analisis yang tibul adalah perusahaan harus melakukan pembenahan secara menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan hasil pembenahan dapat dijadikan kesejahteraan bagi perusahaan dan lingkungan sekitar.

11. Sigit Hermawan (2008) "Penerapan Balance Scorecard Sebagai Aalat Implementasi Strategi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo"

"Penerapan Balance Scorecard Sebagai Aalat Implementasi Strategi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo" ISSN : 1410-6418 Tahun : 2008. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) penggunaan perspektif Balance Scorecard dalam menterjemahkan visi, misi kedalam strategi UMSIDA. 2) upaya yang dilakukan UMSIDA untuk meningkatkan kinerja berdasarkan implementasi strategi hasil perspektif Balance Scorecard. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif karena menggunakan Balance Scorecard sebagai alat implementasi strategis dalam upaya meningkatkan kinerja UMSIDA. Hasil penelitian ini adalah 1) penyususnan rerangka Balance Scorecard dapat membantu dalam menterjamahkan visi dan misi kedalam tujuan, tolok ukur, target, dan inisiatif strategis. 2) penerapan Balance Scorecard di UMSIDA dilakukan

dengan menganalisis visi, misi dan tujuan strategis UMSIDA yang kemudian dijabarkan ke dalam ukuran strategis, target dan inisiatif strategi.

12. Wawan Adithiya Nugroho (2013) "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kaasus PT. Wijaya Karya)"

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kaasus PT. Wijaya Karya) Tahun 2013. Objek penelitian ini adalah PT. Wijaya Karya. Penelitian ini menggunakan kuosioner dan dan studi literatur sebagai data utama. Hasil penelitian dengan menggunakan konssep Balance Scorecard menunjukkan bahwa kinerja keuangan WIKA lebih baik dibanding tahun sebelumnya. Kinerja kepuasan customer WIKA, menunjukkan nilai kepuasan yang baik untuk atribut produk dan jasa citra perusahaan, dan hubungan. Sedangkan untuk kinerja prosess bisnis internal menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Keinerja kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik untuk kapabilitas karyawan, kapablitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Kinerja WIKA secara keseluruhan bisa dianggap bagus . manajemen yang baik adalah alasan WIKA mampu meningkatkan kinerjanya agar sesuai visi dan misi perusahaan.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	" Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba	Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Bhayangkara Semarang berdasarkan penilaian kinerjaa menggunakan Balance Scorecard.	–	kinerja rumah sakit bhayangkara semarang dengan menggunakan penerapan Balance Scorecard dikatakan cukup.	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan *Balance Scorecard*
2	Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan	–	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan *Balance*

	Widodo Ngawi. Pringgo Adi Sasongko, Tahun: 2014	balance scorecard sebagai alat pengkuran kinerja pada rumah sakit Widodo Ngawi.		cukup baik dengan menggunakan balance scorecard.	*Scorecad* Perbedaan: Objek yang diteliti Rumah sakit Widodo Ngawi
3	Penerapan Balance Scorecard Sebagai Suatu Sisitem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar. Laura Septianie Syahrir Haliah. Tahun 2013	menganalisi perkembangan sistem pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar dan untuk mengetahhui penerapan balance scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja.	_	pengukuran kinerja dengan menggunakan penerapan balance scorecard pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar sudah dianggap baik.	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan balance scorecard Perbedaan: Objek penelitian dilakukan pada Rumah Sakit Awal Bros Makassar
4	Implementasi Balance	Tujuan peneleitian	_	Balance Scorecard	Persamaan: Meneliti

	Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Yulana Tri Suryani Endang Dwi Retnanti ISSN: 2460-0585 Tahun : 2016	untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerjaa manajemen rumah sakit umum daerah Drs. Sosdoro Djatikoesoemo Bojonegoro dengan menggunakan konsep Balance Scorecard		dapat digunakan sebagai acuan dalam pengukuran kinerja manajemen .	dengan menggunakan Konsep Balance Scorecard Perbedaan: Objek yang diteliti pada rumah sakit umum
5	Aplikasi Manajemen Strategi dengan Pendekatan *Balance Scorecard (*pendidikan provinsi Bali) Made , Santhi Mintarti,	Tujuan dari penelitian ini adalah: mendeskripsikan pemahaman anggota organisasi LPMP Bali terhadap kerangka kerja manajemen strategi	–	organisasi LPMP memahami kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard.*	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan *Balance Scorecard* Perbedaan: Objek yang diteliti pada pendidikan di provinsi Bali

	Noermijati ISSN : 6193-5241 Tahun :2011	dengan pendekatan *balanced scorecard*.			
6	Penerapan Balance Scorecard Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar. Reszki Nofrald Latendengan, Tahun 2013	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja rumah sakit umum daerah daya makassar dengan pendektaan balance scorecard, dari segi finansial dan non finansial pada tahun 2010-2011.	-	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit umum daerah daya makassar dinyatakan baik. Hal ini dengan mengacu pada keempat perspektif balance scorecard yang dinilai.	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan *Balance Scorecard* Meneliti dan ingin mengetahui kinerja pada rumah sakit Perbedaan: Objek yang diteliti Rumah sakit Umum Derah Makassar
7	Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui	_	Pengukuran kinerja dengan menggunakan balance	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan Metode

	Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Kimia Frama Tbk. 2011-2016 Septiana parnawati Tahun : 2017	kinerja PT. Kimia Farma Tbk jika dikaitkan dengan metode Balance Scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan.		scorecaard menunjukkan hasil yang cukup baik.	Balance Scorecard Perbedaan:Objek penelitian dilakukan pada PT. Kimia Farma.
8	Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendektan Balance Scorecard". Cynthia Rachmana Julia Tahun 2014	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja rumah sakit menggunakan metode balance scorecard sebagai sebuah metode yang dapat mengukur kinerja dengan memiliki empat perspektif.	_	Dengan mengguanakan balance scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwaa Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap cukup, sedangkan untuk 3 perspektif lainya dianggap sudah baik, maka, balance scorecard cocok untuk	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan *Balance Scorecard* Meneliti dan ingin mengetahui kinerja pada rumah sakit

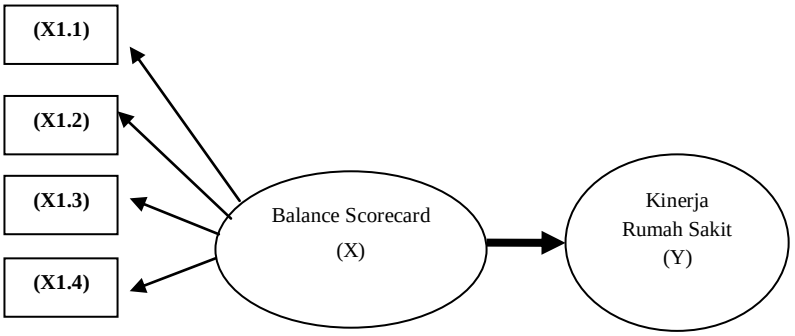
				diterapkan pada rumah sakit bhayangkara bengkulu.	
9	Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus di RSUD Wonosari) Diana Feriyanti Tahun 2016	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja RSUD Wonosari dengan pendekatan metode Balance Scorecard.	_	Hasil analisis data adalah sebagai berikut : perspektif keuangan rumah sakit dikatakan ekonomis. Perspektif pelanggan untuk kepuasan sangat tinggi sedangkan retensi dan akuisisi tergolong cukup baik. Perspektif proses bisnis internal tergolong cukup baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kepuasan karyawan	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan *Balance Scorecard* Meneliti dan ingin mengetahui kinerja pada rumah sakit Perbedaan: Objek yang diteliti Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari

				tergolong tinggi.	
10	Analisis Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan PT. Jaya Pari Steel Tbk. Indra Prasasti Tahun :2017	Tujuan Penelitian ini untuk menganalisis kinerja perusahaan dengan menggunakan Balance Scorecard Pada PT. Jaya Pari Steel	._	Hasil penelitian ini implikasi analisis yang timbul adalah PT. Jaya Pari Steel Tbk. Harus melakukan pembenahan secara menyeluruh untuk meningkatkan kinerja perusahaan.	Persamaan: Meneliti dengan menggunkan a penerapan Balance Scorecard Perbedaan:Objek penelitian dilakukan pada perusahaan PT. Jaya Pari Steel Tbk
11	Penerapan Balance Scorecard Sebagai Aalat Implementasi Strategi dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Universitas Muhammadiyah Sidoarjo	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : Penggunaan prespektif Balance Scorecard dalam menterjemahkan visi, misi kedalam	_	penyusunan rerangka *Balance ScoreCard* dapat membantu dalam menterjemahkan visi dan misi ke dalam tujuan dan inisiatif strategis .	Persamaan: Meneliti dengan menggunakan penerapan Balance Scorecard Perbedaan:Objek penelitian yang dilakukan pada Universitass Muhammadi

	Sigit Hermawan ISSN : 1410-6418 Tahun : 2008	strategi UMSIDA.			yah Sidogiri
12	Analisis Pengukiran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kaasus PT. Wijaya Karya) Wayan Adithiya Nugroho Tahun : 2013	untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan melalui metode *balance scorecard*.	_	Dengan menggunakan konsep balance scorecard menunjukkan bahwa kinerja perusahaaan lebih baik dibanding tahun sebelumnya.	Persamaan Meneliti dengan menggunakan Peerapan Balance Scorecard Perbedaan Meneliti pada perusahaanObjek pada penelitian dilakukan pada perusahaan PT. WIJAYA KARYA

2.2 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan

X1.1 = Perpektif keuangan

X1.2 = Perpektif Pelanggan

X1.3 = Perspektif Proses Bisnis Internal

X1.4 = Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran