

PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD* (BSC) PADA ORGANISASI RUMAH SAKIT: A *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Ronita Sitanggang¹, Adang Bachtiar², Puput Oktamianti³

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Depok, Indonesia^{1,2,3}

ronita.sitanggang@ui.ac.id¹, adang@office.ui.ac.id²

ABSTRACT

Hospitals are health care institutions that organize comprehensive individual health services and provide inpatient, outpatient, and emergency services. One important factor so that hospital management can run efficiently is the measurement of HR performance using structured methods such as the Balanced Scorecard (BSC). Balanced scorecard is a communicative control tool and allows to increase organizational value and aims to build balance in the organization in the long term. The purpose of this study is to analyze the results of the application of the balanced scorecard carried out by hospitals in several countries. The research method used was a systematic literature review using PRISMA as a framework. The search for scientific articles through ProQuest, PubMed and Scopus. 541 scientific articles were obtained and then selected so that 5 scientific articles were obtained that the researchers reviewed. Based on the review that has been done, it can be concluded that the balanced scorecard in hospital organizations has a very important role and has a positive impact on organizational development. Based on the scientific articles studied, it is found that the use of a balanced scorecard allows hospital organizations to meet the needs and expectations of stakeholders, enables organizations to measure performance and ensures organizations are able to compete, but the development of a balanced scorecard framework is needed as an adaptation of the development of hospital organizations.

Keywords : *Balanced Scorecard, Hospital, Organization, Performance*

ABSTRAK

Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, serta gawat darurat. Salah satu faktor penting agar pengelolaan rumah sakit dapat berjalan dengan efisien adalah pengukuran kinerja SDM menggunakan metode terstruktur seperti *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced scorecard* merupakan alat pengendalian yang komunikatif dan memungkinkan untuk meningkat nilai organisasi serta bertujuan untuk membangun keseimbangan di organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hasil dari penerapan *balanced Scorecard* yang dilakukan oleh Rumah Sakit pada beberapa negara. Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*) dengan menggunakan PRISMA sebagai kerangka kerja. Pencarian artikel ilmiah melalui ProQuest, PubMed dan Scopus. Didapatkan 541 artikel ilmiah kemudian dilakukan seleksi sehingga didapatkan 5 artikel ilmiah yang peneliti *review*. Berdasarkan *review* yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* pada organisasi rumah sakit memiliki peranan yang sangat penting dan berdampak positif bagi perkembangan organisasi. Berdasarkan artikel ilmiah yang diteliti didapati bahwa penggunaan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari *stakeholder*, memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja dan memastikan organisasi mampu bersaing namun diperlukan pengembangan kerangka *balanced scorecard* sebagai adaptasi dari perkembangan organisasi rumah sakit.

Kata kunci : *Balanced Scorecard, Kinerja, Organisasi, Rumah Sakit*

PENDAHULUAN

Rumah Sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang

menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat

jalan, serta gawat darurat (Peraturan Pemerintah RI, 2021). Rumah sakit juga merupakan organisasi yang terdiri dari tenaga medis profesional yang terorganisir baik dari sarana prasarana kedokteran, asuhankeperawatanyang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien (Supartiningsih, 2017).

Sebagai sebuah organisasi maka diperlukan suatu strategi dan penilaian yang terstruktur sesuai dengan tata kelola rumah sakit. Banyak pengertian mengenai tata kelola memiliki cakupan yang luas, seperti aspek pengambilan keputusan, penjabaran ekspektasi, kejelasan pengawasan terhadap penggunaan kewenangan, serta pemenuhan akuntabilitas dan pertanggungjawabannya, perencanaan strategik, pemastian kinerja, kepemimpinan dan manajemen, keteraturan dan kepatuhan, serta serangkaian proses, mekanisme dan struktur yang berlaku (Partakusuma, 2014).

Hambatan yang dialami rumah sakit dan dapat menghambat pengembangan organisasi dan produktivitas adalah budaya dan praktik manajerial (Behrouzi et al.2014).

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang tidak dapat dilupakan jika ingin menciptakan organisasi dengan standar yang unggul (Ganguly dan Ghosh 2021). Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni dalam bidangnya disertai dengan kepemimpinan dan manajemen yang baik menjadi kombinasi yang baik untuk menciptakan organisasi unggul, maka dibutuhkan pengukuran kinerja sebagai usaha menggambarkan strategi dalam mencapai tujuan dan harapan kedalam suatu bentuk kegiatan yang terukur dan dapat dinilai, salah satu metode yang dapat digunakan adalah *Balanced scorecard*.

Balanced Scorecard (BSC) adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balance Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (seimbang) dan *scorecard*

(kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance* keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan juga eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang serta untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan selanjutnya. (Surveyandini dan Achadi, 2020).

Norton dan Kaplan merumuskan desain awal dari *balanced scorecard* dengan menggabungkan empat perspektif, yaitu: Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, dan Pengetahuan & Pertumbuhan (Amer et al, 2022).

Balanced scorecard merupakan alat pengendalian yang komunikatif dan memungkinkan untuk meningkat nilai organisasi serta bertujuan untuk membangun keseimbangan di organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Borozan, 2022).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hasil dari penerapan *Balanced Scorecard* yang dilakukan oleh Rumah Sakit pada beberapa negara.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR). Langkah awal dalam penelitian ini adalah menentukan pertanyaan dan tujuan penelitian yang menjadi fokus utama, kemudian penentuan kriteria artikel ilmiah dalam penelitian ini dibatasi dengan format PICO (*Population/Problem, Intervention, Comparison, Outcomes*) yaitu, penentuan kriteria inklusi dan eksklusi artikel ilmiah (Muka et al, 2020).

Peneliti menentukan pencarian literatur menggunakan database Proquest, PubMed dan Scopus, pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci "*balanced scorecard*" and "*hospital*". Artikel ilmiah yang ditemukan kemudian dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yaitu jurnal yang dipublikasikan

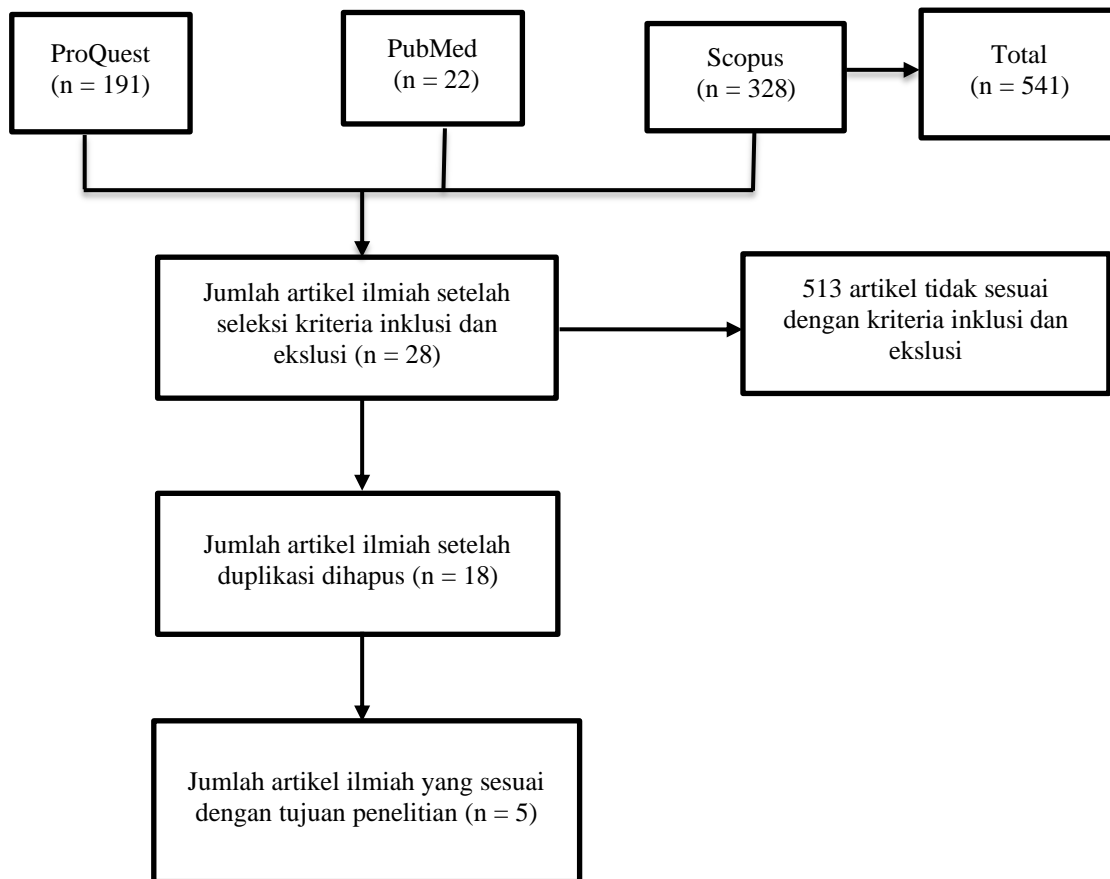
full text, free full text dengan bahasa inggris dan tahun terbit 2020 sampai 2023.

Seleksi sumber artikel ilmiah dilakukan dengan menggunakan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analysis*) yang sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi serta tujuan penelitian.

Berdasarkan hasil dari pencarian yang menggunakan tiga database didapatkan 541 artikel ilmiah, kemudian dilakukan penyaringan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, serta seleksi artikel ilmiah yang serupa, lalu peneliti menetapkan 6 artikel ilmiah terpilih yang akan digunakan berdasarkan tujuan penelitian.

HASIL

Gambar 1. Flow Diagram PRISMA



Artikel ilmiah yang memenuhi kriteria berasal dari negara Qatar, Iran, Italia, dan Kanada. Setiap studi membahas mengenai penerapan *balanced scorecard* untuk

mengukur kinerja di rumah sakit. Adapun hasil ekstraksi artikel ilmiah dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1. Ekstraksi Data

No	Peneliti (tahun)	Judul	Tempat	Desain Studi	Hasil	Kesimpulan
1	Ahmad A.Abu Jaber, Abdulqadir J. Nashwan (2022)	Kerangka Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Berbasis	Qatar	Survei	Sebanyak 81 manajer senior yang bekerja di Hamad Medical Corporation (HMC) dilakukan	Berdasarkan hasil survei didapatkan kerangka kinerja berbasis BSC lima dimensi

		<i>Balanced Scorecard:</i> Suatu Pendekatan Pengembangan Konstruksi Kinerja			survei dengan hasil uji reliabilitas komposit dan uji alpha Cronbach >0,7	memenuhi persyaratan statistik dan logis yang dapat digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kinerja rumah sakit. Kontribusi terbesar dari BSC adalah untuk mengembangkan kerangka pengukuran kinerja yang komprehensif dan divalidasi.
2	Ebrahim Nafari, Behrooz Rezaei (2022)	Hubungan Antara Strategi Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Organisasi Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Umum Di Iran: Studi <i>Cross-Sectional</i>	Iran	<i>Cross Sectional</i>	Berdasarkan penelitian pada 200 orang staf klinis dan administrasi di rumah sakit umum Iran dengan menggunakan kuesioner didapatkan hasil: 1. Ada korelasi positif yang signifikan antara strategi sumber daya manusia dan kinerja organisasi (r=0,73, p=0,001) 2. Kinerja organisasi dalam perspektif pembelajaran & pertumbuhan memiliki korelasi tinggi (r=0,669, p=0,001) dengan strategi sumber daya manusia. 3. Perspektif keuangan memiliki nilai terendah (r=0,455, p=0,001) 4. Analisis regresi multivariat menunjukkan bahwa semua strategi sumber daya manusia efektif terhadap kinerja organisasi (R=0,998, R ² =0,997, ADJ.R ² =0,997). Strategi pelatihan dan pengembangan staf (Beta=0,265, p=0,000), kompensasi staf	Terdapat hubungan positif yang kuat antara HRS (<i>Human Resources Strategies</i>) dan OP (<i>Organizational Performance</i>), dengan penjelasan: 1. HRS mempengaruhi OP dalam dimensi non-keuangan lebih dari kinerja keuangan. 2. Strategi pelatihan dan pengembangan, kompensasi & penghargaan staf, strategi rekrutmen merupakan hubungan terkuat dengan OP 3. Pengembangan SDM (khususnya pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan rekrutmen) dapat digunakan oleh pengelola rumah sakit. 4. Untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif melalui pengembangan dan penerapan strategi sumber daya manusia.

					& strategi penghargaan (Beta=0,212,p=0,00) dan strategi rekrutmen (Beta=0,208, b,p=0,000) masing-masing memiliki dampak besar terhadap kinerja organisasi.	
3	Fatemeh Alipour, Sogol Jamshidizadeh, Peivan Bastani, Gholamhossein Mehralian (2022)	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Strategi Manajemen Di Farmasi Rumah Sakit: Sebuah Studi Eksperimental	Iran	Eksperi mental	Berdasarkan eksperimen pada tahun 2015-2018 di rumah sakit dengan 300 tempat tidur di Iran, didapatkan hasil: 1. Peningkatan signifikan dalam kepuasan pasien dan laba kotor dari 0,09 menjadi 0,29 2. Farmasi dapat melakukan penghematan sebesar US\$539.137 dengan menerapkan protokol pada obat-obatan mahal 3. Farmasi dapat melakukan penghematan sebesar US\$442.899 selama dua tahun dengan menerapkan standar pengembalian obat yang tidak terpakai setelah pasien keluar dari unit perawatan	BSC efektif untuk manajemen strategis departemen farmasi. Pendekatan BSC berdampak positif terhadap kinerja keuangan, meningkatkan kepuasan pasien, dan mengurangi pengeluaran yang tidak perlu dan boros karena dalam BSC dikembangkan strategi yang sejalan dengan visi misi organisasi, dengan mempertimbangkan tujuan saat ini di masa depan.
4	Gaia Bassani, Chiara Leardini, Bettina Campedelli, Sara Moggi (2020)	Penggunaan Dinamis Dari <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Umum Italia	Italia	Studi Kasus Longitu di-nal	Berdasarkan studi kasus selama 2010-2017 di rumah sakit pendidikan Italia ditemukan bahwa penggunaan BSC berkembang dari penekanan pada sistem yang membantu manajer untuk menetapkan dan mengkomunikasikan prioritas ke sistem yang digunakan sebagai pemantauan dan mendukung tujuan legitimasi.	1. Penerapan BSC dapat menjadi alat untuk mengejar legitimasi organisasi 2. BSC dapat menjadi pembenaran suatu tindakan dan keputusan, memantau hasil, mendukung proses pengambilan keputusan strategis, serta memusatkan perhatian pada prioritas kerja 3. BSC sebagai pengungkit dalam

						PMS (<i>Performance Management System</i>) yang dapat diatur oleh manajer sebagai alat manajemen strategis untuk menghadapi tekanan legitimasi
5	Victoria Bohm, Diane Lacaille, Nicole Spencer, Claire EH Barber (2021)	Tinjauan Cakupan <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Digunakan Dalam Pengaturan Layanan Kesehatan: Pengembangan Dan Implementasi	Kanada	<i>Systematic Review</i>	Sebanyak 8129 catatan diidentifikasi dan 841 tinjauan teks lengkap. 87 artikel dimasukkan. Mewakili lebih dari 26 negara dan sebagian besar BSC diterapkan di tingkat lokal (54%) dan di rumah sakit (41%). Sementara hampir semua membahas Kaplan dan BSC asli Norton (97%), hanya 69% yang menjelaskan keselarasan dengan rencana strategis. Pasien/anggota keluarga jarang terlibat dalam tim pengembangan (3%) yang biasanya terdiri dari pemimpin/administrator kesehatan senior. Hanya 21% BSC menyertakan perspektif menggunakan pemformatan identik dengan deskripsi BSC asli. Pelajaran yang dipetik selama pengembangan membahas tiga tema utama: desain kartu skor, keterlibatan pemangku kepentingan, dan kelayakan.	Kerangka kerja BSC telah digunakan di berbagai pengaturan layanan kesehatan tetapi sering mengalami adaptasi dari deskripsi asli agar sesuai dengan konteks layanan kesehatan tertentu. Kedepannya BSC harus bertujuan mengikutsertakan pasien / keluarga untuk mempromosikan sistem perawatan kesehatan yang berpusat pada pasien. Diperlukan pertimbangan heterogenitas yang terbukti dalam pendekatan Pembangunan serta pedoman metodologis.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa penggunaan BSC di rumah sakit terbukti efektif untuk mengukur dan mengembangkan kinerja di rumah sakit, sebagai manajemen strategis untuk mengembangkan SDM, sebagai manajemen strategis pada departemen farmasi khususnya dalam hal pengelolaan keuangan terkait manajemen pengeluaran yang tidak perlu dan boros, sebagai alat legitimasi organisasi untuk mendukung dalam proses pengambilan keputusan, serta kemungkinan untuk dilakukannya pengembangan perspektif BSC dengan memperhatikan heterogenitas dan pedoman metodologis

PEMBAHASAN

Berdasarkan kelima artikel penelitian yang telah terpilih didapatkan bahwa seluruh artikel ilmiah menyatakan bahwa BSC merupakan metode pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di organisasi rumah sakit dan memiliki efek yang positif terhadap pengembangan strategi rumah sakit.

Penelitian oleh Jaber dan Nashwan (2022) menyatakan sebagai sebuah organisasi rumah sakit membutuhkan sistem yang kuat yang memungkinkan manajemen untuk mengukur, meningkatkan, dan mendorong kinerja.

BSC merupakan sebuah metode yang tepat untuk mengukur dan meningkatkan kinerja rumah sakit dan organisasi kesehatan, hal ini membuktikan terdapat kesesuaian dari tujuan penerapan BSC dan hasil yang didapatkan. Sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk akreditasi dan peningkatan mutu yang pada umumnya meliputi pengukuran dari struktur, proses dan hasil, dalam hal inilah BSC berperan untuk mengukur kinerja dalam rumah sakit (Brimelow, 2023). Rumah sakit sebagai penyedia layanan kesehatan sangat perlu untuk menjamin kualitas dari SDM dikarenakan pelayanan yang diberikan sangat erat hubungannya dengan keberlangsungan hidup seseorang sehingga

SDM yang berkualitas dan kompeten sangat dibutuhkan.

Penelitian Nafari dan Rezaei (2022) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Maka diperlukan strategi pengelolaan, pengembangan, pelatihan, kompensasi, dan penghargaan untuk meningkatkan SDM sehingga kinerja organisasi pun optimal.

Rumah sakit pada dasarnya memiliki SDM yang terspesialisasi secara jelas, seperti tenaga medis, perawat, bidan, dokter, dokter spesialis, farmasi, dan lain sebagainya yang secara latar belakang pendidikan sudah memiliki bidang tugas yang melekat dengan profesi masing-masing. Dengan kompleksnya latar belakang pendidikan ini diharapkan SDM di rumah sakit mampu menunjang dan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermutu. Sebagai upaya peningkatan mutu maka diperlukan kombinasi pengembangan kompetensi dalam hal pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap/perilaku (*attitude*) pada SDM (Salami dkk, 2020).

Hal positif lainnya terlihat pada penelitian Alipour et al.(2022) yang mengungkapkan bahwa BSC di unit Farmasi memiliki keunggulan dalam manajemen strategis kinerja keuangan, meningkatkan kepuasan pasien, dan mengurangi pengeluaran yang tidak perlu/boros.

Langkah pertama yang dilakukan adalah pengembangan strategi, yaitu penentuan visi misi dan nilai-nilai di unit farmasi dengan sasaran strategi adalah kepuasan pasien dan manajemen operasional untuk penggunaan sumber daya yang optimal sehingga terjadi pengurangan biaya.

Langkah kedua adalah implementasi strategi, pada penelitian ini yang strategi yang diterapkan adalah pembuatan protokol untuk obat mahal. Strategi dan protokol obat mahal yang dilakukan yaitu Pengkategorian obat dengan kriteria perputaran obat tinggi, harga mahal dan tanggal kadaluarsa lama

yang disiapkan oleh apoteker klinis berpengalaman, Pembuatan paket persediaan bahan medis sekali pakai untuk operasi, Koordinasi dengan tim OR (*Operating Room*) yang dianggap ahli untuk mendefinisikan paket persediaan bahan medis sekali pakai untuk operasi, Pelatihan staf, Teknisi dan apoteker dilatih dalam dua kursus khusus dan kompetensi tersebut dinilai dalam bentuk ujian, Pembuatan kode standar peralatan medis dan Langkah ketiga adalah melakukan evaluasi terhadap tindakan yang telah dilakukan pada langkah kedua terhadap tujuan strategis yang diharapkan.

Penelitian ini menarik karena dengan melaksanakan strategi yang dianalisa dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, manajemen unit farmasi mampu melakukan penghematan dan meningkatkan kepuasan pasien. Penghematan didapat dari manajemen obat mahal dan kepuasan pasien didapat dari pelayanan farmasi yang baik karena adanya pelatihan.

Penelitian Bassani et al.(2020) mengemukakan hal positif dari BSC adalah dapat digunakan untuk legitimasi, yang artinya dapat memberikan pembenaran atas tindakan atau keputusan yang dibuat. BSC dapat digunakan dalam mengambil keputusan strategi karena dapat menunjukkan situasi yang terjadi dengan data yang ada. Hal ini membuat BSC dapat digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data. BSC tidak dapat digunakan sebagai legitimasi jika saat terjadinya kasus belum menggunakan BSC, sehingga tidak menggambarkan situasi saat kasus tersebut terjadi. Penelitian ini mengungkapkan manfaat lain dari penggunaan BSC yang jika dimonitoring dengan baik dapat menjadi sebuah dasar dalam pembenaran kasus.

Penelitian dari Bohm, et al. (2021) mengatakan bahwa BSC dalam organisasi rumah sakit dibutuhkan modifikasi yaitu mempertimbangkan penyertaan pasien/keluarga untuk mempromosikan sistem perawatan kesehatan yang berpusat pada pasien.

Diperlukan modifikasi dan adaptasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi kesehatan. Selain Perspektif Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan diperlukan penambahan Perspektif Kualitas Pelayanan dalam kerangka kinerja BSC di rumah sakit sebagai cerminan dalam tujuan strategis utama. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Jaber dan Nashwan (2022) yang menghasilkan perumusan penambahan Perspektif Kualitas Pelayanan berdasarkan hasil survei pada 81 manajer senior dan dilakukan analisis bahwa kualitas pelayanan merupakan indikator yang sangat penting bagi manajer dan penyedia perawatan untuk memahami bagaimana mereka dapat melakukan dan meningkatkan layanan perawatan dan pada akhirnya dapat meningkatkan hasil perawatan pasien.

Beberapa organisasi memang melakukan pendekatan yang berbeda untuk mengartikulasikan strategi, dengan melakukan strategi yang berbeda telah terbukti mampu membangun keunggulan yang kompetitif diluar cara yang telah digunakan (Anthoula dan Hatzigeorgiou, 2011).

KESIMPULAN

Balanced scorecard dalam organisasi rumah sakit sudah banyak digunakan oleh beberapa negara sejak tahun 2010 dan dalam penerapannya indikator yang digunakan akan berubah seiring dengan perkembangan dari organisasi tersebut. *Balanced scorecard* pada organisasi rumah sakit memiliki peranan yang sangat penting dan berdampak positif bagi perkembangan organisasi. Berdasarkan artikel ilmiah yang diteliti didapati bahwa penggunaan *balanced scorecard* memungkinkan organisasi rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan dan harapan dari *stakeholder*, memampukan organisasi untuk mengukur kinerja dan memastikan organisasi mampu bersaing namun diperlukan pengembangan kerangka *Balanced Scorecard* sebagai adaptasi dari

perkembangan organisasi rumah sakit. Perkembangan seperti adanya e-MR, metode robotic, telemedicine, dll menjadi hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemilihan indikator, maka indikator yang digunakan juga harus dimodifikasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang memberikan dukungan dalam publikasi ini, sehingga dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Jaber, Ahmad A, and Abdulqadir J Nashwan. "Balanced Scorecard-Based Hospital Performance Measurement Framework: A Performance Construct Development Approach." *Cureus*, May 9, 2022. <https://doi.org/10.7759/cureus.24866>.
- Alipour, Fatemeh, Sogol Jamshidzadeh, Peivand Bastani, and Gholamhossein Mehralian. "The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in Hospital Pharmacies: An Experimental Study." *Journal of Health Organization and Management* 36, no. 6 (January 1, 2022): 767–80. <https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2021-0256>.
- Amer et al. "Assessing Patient Experience and Attitude: BSC-PATIENT Development, Translation, and Psychometric Evaluation-A Cross-Sectional Study." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 1, no. 1 (April 30, 2022): 1–2. <https://doi.org/10.3390/ijerph200401001>.
- Anthoula, Kladogeni, and Hatzigeorgiou Alexandros. "Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization." *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL* XIV, no. Issue 2 (November 1, 2011): 65–80. <https://doi.org/10.35808/ersj/319>.
- Bassani, Gaia, Chiara Leardini, Bettina Campedelli, and Sara Moggi. "The Dynamic Use of a Balanced Scorecard in an Italian Public Hospital." *The International Journal of Health Planning and Management* 37, no. 3 (May 2022): 1781–98. <https://doi.org/10.1002/hpm.3440>.
- Behrouzi, Farshad, Awaluddin Mohamed Shaharoun, and Azanizawati Ma'aram. "Applications of the Balanced Scorecard for Strategic Management and Performance Measurement in the Health Sector." *Australian Health Review* 38, no. 2 (2014): 208. <https://doi.org/10.1071/AH13170>.
- Bohm, Victoria, Diane Lacaille, Nicole Spencer, and Claire EH Barber. "Scoping Review of Balanced Scorecards for Use in Healthcare Settings: Development and Implementation." *BMJ Open Quality* 10, no. 3 (July 2021): e001293. <https://doi.org/10.1136/bmjoq-2020-001293>.
- Borozaan, Deni. "BALANCED SCORECARD - APPLICATION OF THE CONTROLLING TOOL IN A NON-PROFIT SPORTS ORGANIZATION," 2022.
- Brimelow, Rachel E., Aneline Amalathas, Elizabeth Beattie, Gerard Byrne, and Nadeeka N. Dissanayaka. "The Use of Balanced Scorecards in Mental Health Services: An Integrative Review and Thematic Analysis." *The Journal of Behavioral Health Services & Research* 50, no. 1 (January 2023): 128–46. <https://doi.org/10.1007/s11414-022-09806-3>.
- Ganguly, Avishek, and Anik Ghosh. "Human Resource Development in Medical College and Hospitals," no. 1 (2021).
- Muka, Taulant, Marija Glisic, Jelena Milic, Sanne Verhoog, Julia Bohlius, Wichor Bramer, Rajiv Chowdhury, and Oscar

- H. Franco. "A 24-Step Guide on How to Design, Conduct, and Successfully Publish a Systematic Review and Meta-Analysis in Medical Research." *European Journal of Epidemiology* 35, no. 1 (January 2020): 49–60. <https://doi.org/10.1007/s10654-019-00576-5>.
- Nafari, Ebrahim, and Behrooz Rezaei. "Relationship between Human Resources Strategies and Organizational Performance Based on the Balanced Scorecard in a Public Hospital in Iran: A Cross-Sectional Study." *BMC Health Services Research* 22, no. 1 (December 2022): 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>.
- Partakusuma, Lia G. "Evaluasi Tata Kelola Rumah Sakit Badan Layanan Umum pada 4 Rumah Sakit Vertikal Kelas A di Jawa dan Bali." *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia* 1, no. 1 (October 26, 2014). <https://doi.org/10.7454/arsi.v1i1.2168>.
- Salami, Muhammad Musyfiq, Putri Nilam Kencana, Muger Apriansyah, Agrasadya Agrasadya, and Laila Irawati. "PENGEMBANGAN SDM RUMAH SAKIT DALAM MENGHADAPI ERA GLOBALISASI DAN PERSAINGAN BEBAS." *DEDIKASI PKM* 1, no. 3 (September 1, 2020): 68. <https://doi.org/10.32493/dedikasipkm.v1i3.6689>.
- Supartiningsih, S. 2017. Kualitas Pelayanan Kepuasan Pasien Rumah Sakit: Kasus Pada Pasien Rawat Jalan. *Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit*, 6(1), pp.9-15.
- Surveyandini, Mayla, and Ady Achadi. "PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD" 17, no. 2 (2020).