

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED
SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR EFISIENSI
KINERJA MANAJEMEN RSUD Dr. R. SOSODORO
DJATI KOESOEMO BOJONEGORO
(Periode 2007-2011)**

SKRIPSI

Diajukan kepada:
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



O l e h

**DIAH MITRA FEBRYANTY
NIM: 09510130**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2013**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLOK UKUR EFISIENSI KINERJA
MANAJEMEN RSUD Dr. R. SOSODORO
DJATIKOESOEMO BOJONEGORO
(Periode 2007-2011)**

SKRIPSI



O l e h

**DIAH MITRA FEBRYANTY
NIM: 09510130**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2013**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED
SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR EFISIENSI
KINERJAMANAJEMEN RSUD Dr. R. SOSODORO
DJATI KOESOEMO BOJONEGORO
(Periode 2007-2011)**

SKRIPSI

O l e h

**DIAH MITRA FEBRYANTY
NIM: 09510130**

Telah Disetujui 07 Januari 2013
Dosen Pembimbing,

Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM. Ak

Mengetahui:
Ketua Jurusan

**Dr. H. Achmad Sani Suprayitno, SE., M.Si
NIP 197020212200312 1 003**

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR EFISIENSI KINERJAMANAJEMENRSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO
(Periode 2007-2011)

SKRIPSI

Oleh
DIAH MITRA FEBRYANTY
NIM: 09510130

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE) Pada 12 Januari 2013

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>Drs. Agus Sucipto, MM.</u> : NIP 19670816 200312 1 001	()
2. Sekretaris (Pembimbing) <u>Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM. Ak.:</u>	()
3. Penguji Utama <u>Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei</u> : NIP 19750707 200501 1 005	()

Disahkan Oleh:
Ketua Jurusan,

Dr. H. Achmad Sani Suprayitno, SE., M.Si
NIP 197020212200312 1 003

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini saya :

Nama : Diah Mitra Febryanty
NIM : 09510130
Alamat : Jalan Prajurit Abu 182 Kauman Bojonegoro

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul :

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR EFISIENSI KINERJA MANAJEMEN RSUD Dr. R. SOSODORO DJATIKOESOEMO BOJONEGORO (Periode 2007-2011)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat penyertaan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 7 Januari 2013

Hormat saya,

Diah Mitra Febryanty

NIM : 09510130

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah kupanjatkan kehadiran Illahi yang telah menganugerahiku kedua orang tua yang selalu memberiku do'a, motivasi, semangat dan dukungan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Dengan penuh kerendahan hati karya kecilku ini kupersembahkan kepada mereka yang sangat berarti dalam perjalanan hidupku.

Yang tercinta kedua orang tuaku, Ayahanda Mochammad Sholeh dan Ibunda Masruti yang telah mengiringi langkahku dalam menuntut ilmu dan menjalani kehidupan ini dengan penuh do'a, dukungan, semangat dan motivasi.

MOTTO

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى

“Semua amal perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi masing-masing orang (tergantung pada) apa yang diniatkannya” (Hadits Shahih. Muttafaq Alaih, Diriwayatkan oleh Bukhari No. 1 dan Muslim No. 1907)

“Di dunia ini tidak ada yang tidak bisa, yang ada hanya mau atau tidak, tergantung niat kita.”

KATA PENGANTAR

Dengan Asma Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Pemurah. Segala puji bagi Allah, Tuhan semesta alam. Sholawat serta salam tak lupa selalu tercurahkan kepada junjungan kita, Rasulullah SAW yang telah memberikan pencerahan kepada umat manusia dari dunia kegelapan menuju dunia yang terang benderang.

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR EFISIENSI KINERJA MANAJEMEN RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO (Periode 2007-2011)”** dapat terselesaikan dengan lancar.

Tak lupa ucapan terimakasih yang teramat dalam saya sampaikan kepada :

1. Bapak Mochammad Sholeh dan Ibu Masruti yang senantiasa memberikan dukungan dari berbagai aspek dan doa restunya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi S-1 ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Drs. Abdul Kadir Usri, MM. Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia dengan sabar meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak Rahmad Junaidi, MARS., MPH., dan seluruh staff RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro yang telah membantu penulis dalam melakukan penelitian.
7. Bapak Siswanto, SE., M.Si., selaku Dosen Wali yang sudah memberikan bimbingan dan mengarahkan penulis selama menempuh studi S-1 ini.

8. Seluruh Dosen, Staff, dan Karyawan atas bekal ilmu, bimbingan, motivasi, dan doa yang telah diberikan kepada penulis sebagai bekal menjadi pribadi yang lebih berkualitas.
9. Kakakku Nur Fitriana Kumala, adikku Fitria Nur Rizmawaty dan keponakanku Pandhu Satria Insana Adhi, adik angkat Rizqy Agustian Pranata, yang selalu menghibur dan memberi semangat yang tak terhenti kepada penulis.
10. Sahabat-sahabatku, Arik, Pipink, Adit, Ken, Septi, Raras, Ratu, Atik, Chani, dan Ilma, yang selalu setia menemani dan memberi warna tersendiri dalam hidupku.
11. Teman-teman Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim periode 2009 yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Kebersamaan, kekeluargaan, kekompakan sehingga membuat saya merasa 3,5 tahun sangatlah cepat berlalu.
12. Serta semua pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini. Terima Kasih.

Semoga Allah senantiasa meridhoi dan memberikan kebahagiaan hidup dunia dan akhirat. Akhirnya, tidak ada yang sempurna di dunia ini, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Saya sebagai penulis memohon kepada seluruh pihak, khususnya para pembaca atas kritik dan saran yang membangun guna menambah wawasan dan ilmu pengetahuan di masa mendatang. Semoga skripsi ini bermanfaat. Amin

Malang, 7 Januari 2013

Penulis

Diah Mitra Febryanty

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teoritis	19
2.2.1 Sistem Manajemen Kinerja	19
2.2.1.1 Konsep Sistem Manajemen Kinerja	19
2.2.1.2 Perancangan Sistem Manajemen Kinerja	28
2.2.1.3 Penerapan Sistem Manajemen Kinerja	33
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.2.2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.2.2.2 Komponen <i>Balanced Scorecard</i>	43
1. Perspektif Keuangan	43

2. Perspektif Pelanggan	45
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	49
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	51
2.2.2.3 Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	54
2.2.2.4 Cara Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	57
2.3 Kerangka Konseptual	59
BAB III : METODE PENELITIAN	60
3.1 Lokasi Penelitian	60
3.2 Jenis Penelitian	60
3.3 Subyek Penelitian	61
3.4 Data dan Jenis Data	61
3.5 Teknik Pengambilan Data	62
3.6 Model Analisis Data	63
BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	66
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	66
4.1.1 Gambaran Obyek Penelitian.....	66
4.1.2 Profil Umum	68
4.1.3 Jenis Layanan dan Fasilitas	75
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	78
4.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	79
4.2.2 Perspektif Pelanggan	83
4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	85
4.2.4 Perspektif Keuangan	88
4.3 Penilaian dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	92
4.4 Keterkaitan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	96
BAB V : PENUTUP	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 2.2 Perbedaan Calon Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	17
Tabel 2.3 Prinsip-prinsip Operasional Perusahaan Era 90-an dan Sesudahnya	23
Tabel 2.4 <i>Rating Scale</i>	58
Tabel 2.5 Kartu Keseimbangan	58
Tabel 4.1 Perputaran Karyawan.....	79
Tabel 4.2 Absensi Karyawan	80
Tabel 4.3 Pelatihan Karyawan	81
Tabel 4.4 Biaya Pelatihan Karyawan	81
Tabel 4.5 Retensi Karyawan	82
Tabel 4.6 Kepuasan Karyawan	83
Tabel 4.7 Kunjungan Pasien Baru	84
Tabel 4.8 Kunjungan Ulang Pasien	84
Tabel 4.9 Tingkat IKM Pasien	85
Tabel 4.10 Jumlah Penanganan Keluhan	86
Tabel 4.11 <i>Respon Times</i> IGD	86
Tabel 4.12 <i>Respon Times</i> Rawat Inap	86
Tabel 4.13 Tingkat Kualitas Layanan	87
Tabel 4.14 Rasio Keuangan	88
Tabel 4.15 Pendapatan Fungsional	90
Tabel 4.16 Perkembangan Pertumbuhan Pendapatan	90
Tabel 4.17 Perkembangan <i>Cost Recovery</i>	91
Tabel 4.18 Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	92
Tabel 4.19 Ikhtisar Kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dengan <i>Balanced Scorecard</i>	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja Sistem Manajemen Kinerja	32
Gambar 2.2 Manajemen Kinerja	33
Gambar 2.3 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	54
Gambar 4.1 Kurva Kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	96

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian dari Bakesbang Linmas Bojonegoro
- Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian dari RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro
- Lampiran 3 Bukti Konsultasi
- Lampiran 4 Struktur Organisasi RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro
- Lampiran 5 *Database* BSC RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro
- Lampiran 6 Daftar Nilai Rumah Sakit di Bojonegoro
- Lampiran 7 Rencana Strategi Bisnis RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro
- Lampiran 8 Laporan Keuangan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro tahun 2007
- Lampiran 9 Laporan Keuangan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro tahun 2008
- Lampiran 10 Laporan Keuangan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro tahun 2009
- Lampiran 11 Laporan Keuangan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro tahun 2010
- Lampiran 12 Laporan Keuangan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro tahun 2011
- Lampiran 13 Hasil Wawancara Beberapa Bagian Instalasi RSUD Dr. R. Sosodoro
Djatikoesoemo Bojonegoro

ABSTRAK

Febryanty, Diah Mitra. 2013. SKRIPSI. Judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Efisiensi Kinerja Manajemen RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro (Periode 2007-2011)”

Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM. Ak

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit

RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah yang tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan, tetapi lebih kepada jasa konsumen. Selama ini dalam mengukur kinerjanya, RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro sudah menggunakan *Balanced Scorecard* tetapi belum mengevaluasi sepenuhnya hasil kinerja dengan metode tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit apabila menggunakan *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan rumah sakit dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga nantinya diharapkan bahwa rumah sakit mampu menjadi institusi yang dapat memberikan kepuasan kepada para konsumen, karyawan yang berkomitmen tinggi dan kemudian akan menghasilkan surplus yang memadai.

Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 5 tahun, yaitu dari tahun 2007-2011, bersifat kualitatif deskriptif dengan metode *time series analysis* dimana peneliti melakukan evaluasi kinerja rumah sakit antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui studi pustaka, data sekunder RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro yang meliputi empat aspek yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menggunakan indikator tingkat perputaran karyawan, absensi, pelatihan karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan, masih dianggap kurang. Sedangkan untuk 3 perspektif lainnya, yaitu perspektif keuangan yang meliputi rasio keuangan, pendapatan fungsional, *Cost Recovery*, dan tingkat pertumbuhan pendapatan, perspektif pelanggan, yang mencakup tingkat akuisisi, retensi dan kepuasan pelanggan, serta perspektif proses bisnis internal yang mencakup jumlah penanganan keluhan, *response time*, dan tingkat kualitas layanan, dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh tentang kinerja manajemen.

ABSTRACT

Febryanty, Diah Mitra. 2013. THESIS. Title “The Analysis of Balanced Scorecard Application as Standardization of Management Performance Efficiency Measurement in RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro (Period 2007-2011)”

Advisor : Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM. Ak

Keywords : Performance, Balanced Scorecard, Hospital

RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro is one of the public hospitals with main purpose not to aim profit, but more about consumer service. Until now, in measuring its performance, RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro has been using Balanced Scorecard, but have not fully evaluate its performance with that method. This study aimed to observe the hospital performance using Balanced Scorecard. By using the Balanced Scorecard, the hospital was expected to increase both financial and non-financial aspects in assessing the performance, then the hospital would be expected to be able to become an institution that can give satisfaction to its customers, has highly committed employees and finally generate sufficient surplus.

The study was conducted by taking the data for the past 5 years, from 2007 until 2011. It used qualitative descriptive method of time series analysis in which researchers evaluated hospital performance during the period and compared with the target previously set and then score them according to the criteria. Data was obtained through the literature review, secondary data of RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro which included four aspects: financial, customer, internal business process and learning and growth perspective.

From the results of research using Balanced Scorecard concept, it can be concluded that there were some variations in achievement. Growth and learning perspective which used indicator of employee rotation, attendance, employee training, employee retention and employee satisfaction, were still considered insufficient. While for the three other perspectives: financial perspective about financial ratios, functional income, cost recovery, and the rate of income growth, customer perspective which included the level of acquisition, retention and satisfaction of the customers, and the perspective of internal business process that included the number of complaints management, response time, and the level of service quality, were considered adequate. Thus, the Balanced Scorecard was suitable to be applied in RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro as it can provide a more structured and comprehensive performance of management.

المخلص

فيبريانتتي، دياه متر. ، 2013. الأطروحة. عنوان التطبيق التحليل "بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الأداء المعيار الكفاءة مستشفى الدكتور R. Sosodoro Djatikoesoemo عددا منهم (الفترة 2007-2011) "

الموجهين: الدكتورة. H. عبد القادر أسر، MM. حزب العدالة والتنمية
كلمات البحث: الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، ومستشفى

مستشفى الدكتور R. Sosodoro Djatikoesoemo عددا منهم هي واحدة من المستشفيات الحكومية هدفها الرئيسي ليس من أجل الربح، وإنما لخدمة المستهلك. حتى الآن في قياس الأداء، ومستشفى الدكتور R. Sosodoro Djatikoesoemo تم استخدام بطاقة الأداء المتوازن عددا منهم ولكن لم يتم تقييم نتائج الأداء تماما مع أسلوب. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد كيفية أداء المستشفيات عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن. باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتطوير المستشفيات المتوقع الجوانب المالية وغير المالية في تقييم أداء، لذلك من المتوقع أن المستشفى سوف تكون قادرة على أن تصبح مؤسسة التي يمكن أن توفر الارتياح لموظفيها وعملاتها التزاما كبيرا وبعد ذلك سيتم توليد فائض كافية.

وقد أجريت الدراسة من خلال اتخاذ البيانات للسنوات ال 5 الماضية، من العام 2011-2007، طريقة النوعي الوصفي لتحليل السلاسل الزمنية التي الباحثون تقييم أداء المستشفيات بين فترات وبالمقارنة مع الهدف المحدد سابقا وقدمت بعد ذلك على درجة وفقا للمعايير. البيانات التي تم الحصول عليها من خلال دراسة والأدب الثانوية مستشفى د البيانات R. Sosodoro Djatikoesoemo التي تضم عددا منهم أربعة جوانب: المنظور المالي، ومنظور العملاء، والعمليات التجارية الداخلية منظور والتعلم والنمو المنظور. يمكن من نتائج البحث باستخدام مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يمكن الخلوص إلى أن هناك بعض التباين في التحصيل. لا يزال يعتبر النمو ومنظور التعلم باستخدام مؤشر دوران الموظفين، والتغيب، وتدريب الموظفين، والاحتفاظ الموظف ورضا الموظفين، غير كافية. أما بالنسبة للمنظورات الثلاثة الأخرى، منظور مالي وهي تغطي المؤشرات المالية والإيرادات وظيفية، واسترداد التكاليف، ومعدل نمو الإيرادات، ومنظور العملاء، والتي تشمل مستوى الرضا والاحتفاظ بها والعملاء، فضلا عن العمليات التجارية الداخلية المنظور الذي يتضمن عددا من الشكاوى، والاستجابة الوقت، ومستوى جودة الخدمة، ويعتبر جيدا بما فيه الكفاية. وهكذا، على أن يطبق في بطاقة الأداء المتوازن مناسبة مستشفى د R. يمكن Sosodoro Djatikoesoemo عددا منهم كما توفر بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء أكثر تنظيما وشمولا