

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Organisasi

Menurut Robbins (2006:4) organisasi merupakan unit sosial yang sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus menerus untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran bersama.

Sedangkan teori organisasi menurut Robbins (2006:7) adalah ilmu yang mempelajari desain dan struktur organisasi. Teori organisasi menunjuk aspek-aspek deskriptif maupun perspektif dari ilmu tersebut. Teori organisasi menjelaskan bagaimana organisasi di konstruksi guna meningkatkan keefektifan organisasi.

Teori Organisasi dalam Robbins (2006:37) dibagi menjadi 4 tipe, antara lain:

1) Tipe 1

Teori tipe 1 juga dikenal sebagai aliran klasik yang dikembangkan pada tahun 1900-1930, dalam teori ini yang dikembangkan adalah prinsip atau model universal yang dapat dilagunakan kedalam semua keadaan. Teori ini melihat organisasi sebagai sistem tertutup untuk mencapai tujuan dengan efisien.

Dalam teori ini Fayol dalam Robbins (2006:39) mengemukakan empat belas prinsip organisasi antara lain:

1. Pembagian Kerja. spesialisasi menambah hasil kerja dengan cara membuat para pekerja lebih efisien.
2. Wewenang. Manajer harus dapat memberi perintah. Supaya efektif, wewenang manajer harus sama dengan tanggung jawabnya.
3. Disiplin. Para pegawai harus menaati dan menghormati peraturan yang ada dalam organisasi.
4. Kesatuan Komando. Setiap pegawai hanya menerima perintah dari seorang atasan.
5. Kesatuan Arah. Setiap kelompok aktivitas organisasi yang mempunyai tujuan yang sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan menggunakan sebuah rencana.
6. Mendahulukan Kepentingan Umum Di Atas Kepentingan Individu. Kepentingan seorang pegawai tidak boleh mendahulukan kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. Remunerasi. Para pekerja harus digaji sesuai dengan jasa yang mereka berikan.
8. Sentralisasi. Sejauh mana para pegawai terlibat dalam pengambilan keputusan.

9. Rantai Skalar. Garis skalar dari manajemen puncak hingga yang tingkatan yang paling rendah merupakan rantai skalar. Komunikasi yang baik harus mengikuti dalam rantai ini. Tetapi jika ada hambatan maka komunikasi silang dapat diperbolehkan jika disetujui oleh semua pihak dan atasan diberitahu.
 10. Tata Tertib. Orang dan bahan harus ditempatkan pada tempat dan waktu yang tepat.
 11. Keadilan. Para manajer harus berlaku baik dan jujur terhadap bawahan.
 12. Stabilisasi Masa Kerja Para Pegawai. Perputaran pegawai yang tinggi adalah tidak efisien. Manajemen harus menyediakan perencanaan personalia yang terstruktur.
 13. Inisiatif. Para pegawai yang diizinkan menciptakan dan melaksanakan rencana-rencana berusaha keras.
 14. Esprit de Corps. Mendorong tim spirit akan membangun keselarasan dan persatuan di dalam organisasi.
- 2) Teori Tipe 2

Teori tipe dua merupakan pengakuan mengenai sifat sosial dari organisasi. Teori ini juga disebut sebagai teori hubungan antar manusia, dimana yang memandang organisasi sebagai

sesuatu yang terdiri dari tugas-tugas mauoun manusia. Teori tipe 2 beroperasi dibawah asumsi sistem tertutup namun menekankan hubungan informal dan motivasi-motivasi non ekonomis yang beroperasi di dalam organisasi.

McGregor dalam Robbins (2006:43) mngwmukakan ada dua pandangan tentang manusia antara lain:

1. Teori X (Negatif). Dalam terori ini ada empat asumsi yang dianut oleh para manajer:
 - a. Para pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, jika mungkin, berusaha menghindarinya.
 - b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
 - c. Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab dan mencari pengarahan yang formal.
 - d. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman di atas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan hanya akan memperhatikan sedikit ambisi.
2. Teori Y (Positif).

- a. Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri jika mereka merasa terikat kepada tujuan-tujuan.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas merupakan kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

3) Teori Tipe 3

Teori ini dikembangkan pada tahun 1960-an sampai awal tahun 1970-an. Dalam teori ini organisasi dipandang sebagai alat mencapai tujuan. Teori ini berkonsentrasi pada sasaran, teknologi, dan kepastian lingkungan sebagai variabel-variabel kontigensi utama yang menentukan struktur yang tepat yang seharusnya berlaku bagi organisasi. Ketika struktur sesuai dengan variabel-variabel kontigensi akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, penerapan struktur yang salah akan mengancam kelangsungan hidup organisasi.

4) Teori Tipe 4

Perspektif sosial digunakan kembali dalam teori ini, namun dalam kerangka kerja sistem terbuka. Teori ini berpandangan bahwa struktur bukanlah merupakan usaha yang rasional dari para manajer untuk menciptakan struktur yang paling efektif, tetapi merupakan hasil dari suatu pertarungan politis diantara koalisi-koalisi di dalam organisasi untuk memperoleh kontrol.

Berdasarkan teori-teori diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa setiap organisasi harus mempunyai standar susunan organisasi dan standar kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan maksimal.

2. Teori Motivasi

Robbins dan Judge (2008:222) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Rivai (2008:458) terdapat beberapa teori motivasi, diantaranya:

1) Hierarki Teori Kebutuhan (Hierarchical of Needs Theory)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan

makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.



Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Rivai (2008:458)

Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

2) Teori Kebutuhan McClelland's (McClelland's Theory of Needs) McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing.
- c. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.

3) Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti:

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.

- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Teori Y (positif) memiliki asumsi seperti:

- a. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
- b. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

4) ERG Theory

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.

- c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self-actualization yang dikemukakan oleh Maslow.

Motivasi sangatlah penting dalam organisasi untuk menggerakkan produktifitas pegawai agar mampu melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara baik. Jika suatu organisasi mengabaikan pentingnya motivasi terhadap pegawai, maka kondisi organisasi tersebut tidak dinamis untuk mewujudkan tujuan organisasi. Di dalam bekerja, setiap karyawan memerlukan berbagai macam kebutuhan didalam memotivasi dirinya untuk mencapai tujuan individu dalam perusahaan atau organisasi.

3. Pengertian Kinerja

Menurut Mahsun (2013:25) bahwa kinerja adalah gambaran pencapaian suatu pelaksanaan kegiatan, program maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi dalam strategic planning suatu organisasi. Sedangkan menurut Mahmudi (2005:6), kinerja adalah hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), dikarenakan hasil kerja memiliki hubungan yang sangat kuat dengan tujuan-tujuan, strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Menurut Wibowo (2011:7) kinerja berasal dari kata *performance*. Dimana *performance* diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja.

Akan tetapi, sebenarnya kinerja memiliki makna yang luas bukan hanya hasil kerja saja melainkan termasuk bagaimana proses untuk mencapai hasil kerja itu sendiri.

Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012:186) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai efektifitas suatu organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri yang dicapai melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai hasil yang efektif.

3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah proses penilaian kinerja terhadap tujuan dan sasaran organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang meliputi efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai, tingkat kepuasan pelanggan), hasil kerja dibandingkan dengan apa yang diharapkan perusahaan atau organisasi, dan keefektifan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Mardiasmo (2009:121), pengukuran kinerja sektor publik dilaksanakan berdasarkan tiga tujuan yaitu untuk memperbaiki kinerja pemerintah, melaksanakan pengalokasian sumber daya manusia dan

pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunitas kelembagaan.

3.1.1 Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Ada beberapa elemen pokok pengukuran kinerja, antara lain (Mahsun, 2013:26):

1) Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan, sasaran, dan strategi organisasi ditetapkan berdasarkan visi dan misi organisasi.

2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Pentingnya merumuskan indikator dan ukuran kinerja karena untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.

3) Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi.

Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja memberikan gambaran kepada pengguna informasi tentang tingkat kinerja yang telah berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja dapat dinilai dengan skala

pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan bebearapa bentuk :

a) Feedback

Hasil dari pengukuran capaian kinerja dijadikan monitor bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerja pada periode berikutnya. Dan dijadikan sebagai landasan untuk memberikan reward dan hukuman yang objektif pada suatu organisasi.

b) Penilaian Kemajuan Organisasi

Pegukuran kinerja yang dilakukan setiap periode sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yaang telah dicapai organisasi.

c) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkann informasi yang sangat bermanfaat bagi manajemen dan stakehoders dalam pengambilan keputusan.

3.1.2 Aspek-aspek Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek antara lain (Mahsun, 2013:31):

- 1) Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat belajar untuk menghasilkan keluaran.
- 2) Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
- 3) Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*).
- 4) Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
- 5) Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
- 6) Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

3.1.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2009:122), terdapat empat tujuan pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Mengomunikasikan strategi secara baik.

- 2) Mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat mengetahui tingkat perkembangan pencapaian strategi yang telah ditetapkan.
- 3) Mengakomodasi pemahaman manajer tingkat menengah dan memberikan motivasi agar mencapai *good congruence*.
- 4) Alat untuk mencapai kepuasan dengan pendekatan individu dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2009: 122) sebagai berikut:

- 1) Memberikan pemahaman tentang ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Sebagai monitor untuk mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja yang telah ditetapkan dan melakukan koreksi untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan reeward dan hukuman yang objektif atas prestasi dalam kinerja yang dicapai yang telah diukur berdasarkan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah tercapai.
- 7) Memastikan pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

3.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:9), *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen yang mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja tidak hanya melihat dari aspek finansial tetapi juga melibatkan dari aspek-aspek nonfinansial, dan mengomunikasikan strategi, visi, kinerja yang diharapkan. Suatu organisasi dapat menggunakan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* untuk menghasilkan proses manajemen penting, antara lain:

- 1) Memformulasikan dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
 - a) Strategi adalah titik tolak atau referensi bagi keseluruhan proses manajemen.
 - b) *Shared vision* adalah fondasi bagi pembelajaran strategis
- 2) Komunikasi dan hubungan tujuan-tujuan dan tolok ukur strategi.
 - a) Seluruh sasaran organisasi harus selaras dari manajer tingkat atas hingga individu tingkat paling bawah.
 - b) Pendidikan dan komunikasi terbuka tentang strategi menjadi basis pemberdayaan pegawai
 - c) Sistem kompensasi harus berhubungan dengan strategi
- 3) Merencanakan, menyusun target-target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis.
 - a) *Stretch targets* dibuat dan disetujui.

- b) Inisiatif strategis diidentifikasi dengan jelas.
 - c) Investasi harus berdasarkan strategi.
 - d) Anggaran tahunan termasuk ke dalam perencanaan jangka panjang.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
- a) *Feedback system* digunakan untuk menguji hipotesis atas dasar strategi.
 - b) Dibentuk tim *problem solving*.
 - c) Pengembangan strategi dilakukan secara berkesinambungan.

3.2.1 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Ada empat aspek-aspek yang diukur dalam metode *balanced scorecard* antara lain (Kaplan dan Norton, 2000:22):

1) Prespektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda juga.

- a) ***Growth*** adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam hal ini manajemen terkait dengan komitmen untuk

mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

b) *Sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pengembangan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama yang digunakan sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2) Prespektif Pelanggan

Prespektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu:

a) Kelompok Inti

Kelompok inti memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

- i) Pangsa Pasar, mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada. Yang meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- ii) Akuisisi Pelanggan, mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- iii) Retensi Pelanggan, mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
- iv) Tingkat Kepuasan Pelanggan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan kriteria kinerja spesifik dalam proporsi nilai.
- v) Profitabilitas Pelanggan, mengukur laba bersih pelanggan setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

b) Proporsi Nilai Pelanggan

Proporsi nilai pelanggan merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada kelompok inti yang didasarkan pada beberapa atribut sebagai berikut:

- i) Atribut produk atau jasa, antara lain fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
- ii) Hubungan dengan pelanggan, merupakan perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan oleh perusahaan.
- iii) Citra dan reputasi, merupakan faktor yang sangat mempengaruhi pelanggan atau masyarakat untuk membeli produk-produk dari suatu perusahaan atau berhubungan dengan perusahaan.

3) Prespektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal dalam beberapa tahapan antara lain:

a) Proses Inovasi

Unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b) Proses Operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Pengukuran kinerja dalam proses operasi terkait waktu, kualitas, dan biaya.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan.

4) Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam prespektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan melihat tolok ukur, antara lain:

a) Kepuasan Karyawan

Perencanaan dan upaya implementasi pelatihan ulang pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dikombinasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajer dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Hal ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

3.2.2 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:20), pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, dikarenakan pengukuran kinerja digunakan untuk menilai kinerja perusahaan atau organisasi dan dijadikan dasar untuk menetapkan sistem reeward bagi perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mempunyai cakupan yang cukup luas, dikarenakan tidak hanya melihat dari sisi finansial melainkan juga melihat dari sisi nonfinansial.

3.2.3 *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik

Organisasi privat sudah banyak mendapatkan manfaat dari penerapan metode *Balanced Scorecard*, yaitu meningkatnya akuntabilitas, peningkatan alokasi sumber daya, peningkatan kinerja keuangan, dan pelaksanaan strategi. Tidak hanya organisasi privat yang mendapatkan manfaat tersebut organisasi nirlaba yang sistem manajemennya menerapkan *Balanced Scorecard* juga mendapatkan manfaat tersebut (Niven 2008:10).



Gambar 2.2
Hubungan Keempat Prespektif *Balanced Scorecards* pada
Organisasi Nirlaba

Sumber: Niven (2008:32)

Organisasi sektor publik tidak mudah untuk mencapai tujuan dari *Balanced Scorecard*. Dikarenakan organisasi sektor publik tidak memiliki kontrol yang penuh terhadap misi yang ditetapkan. Bagi organisasi sektor publik strategi merupakan inti dari *Balanced Scorecard*. Seringkali organisasi sektor publik dan nirlaba menghadapi kesulitan dalam mengelola strategi yang jelas dan ringkas. Ketika organisasi membangun strategi, maka *Balanced Scorecard* akan menjadi instrumen untuk mengimplementasi strategi yang efektif (Niven 2008:34).

3.3 Definisi Rumah Sakit

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 147/MENKES/PER/I/2010).

Rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. (Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 147/MENKES/PER/I/2010).

3.3.1 Tujuan Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit Pasal 3 pengaturan penyelenggaraan Rumah Sakit bertujuan:

- 1) Mempermudah akses masyarakat dalam memperoleh pelayanan kesehatan.
- 2) Memeberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit.
- 3) Meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit.

- 4) Memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit, dan Rumah Sakit.

3.3.2 Fungsi Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit Pasal 4 bahwa Rumah Sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna.

Fungsi Rumah Sakit berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit Pasal 5 yaitu:

- 1) Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.
- 2) Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.
- 3) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
- 4) Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

B. Hipotesis

1. Korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat penting dalam pencapaian hasil dari ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan dengan cara suatu organisasi memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan agar kemampuan karyawan meningkat sehingga mempermudah pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan organisasi.

Dalam *Balanced Scorecard* keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat antara satu sama lain antar perspektif dikarenakan keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan indikator pengukuran kinerja dari *Balanced Scorecard*.

Penelitian mengenai hubungan antara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap perspektif proses bisnis internal pernah diteliti oleh Novirani (2013) tentang analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* menyatakan bahwa sasaran strategis peningkatan produktivitas tenaga kerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan

menunjuang penurunan waktu pengisian gas pada perspektif proses bisnis internal.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Aditama dan Kiswara (2013) mengenai analisis kinerja komprehensif dengan *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia bahwa untuk hasil penelitian menunjukkan akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen personel pada perspektif pertumbuhan pembelajaran akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan yang termasuk kedalam perspektif proses bisnis internal. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Penelitian yang dilakukan Emami dan Doolen (2015) mengenai *healthcare performance measurement: identification of metrics for the learning and growth balanced scorecard* menyatakan bahwa sumber daya manusia yang termasuk ke dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki dampak terhadap performa dari rumah sakit yang digolongkan ke dalam perspektif proses bisnis internal.

Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti terdorong untuk meneliti kembali apakah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh terhadap perspektif proses bisnis internal. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

H1: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berhubungan positif signifikan terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal.

2. Korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat penting dalam pencapaian hasil dari ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan dengan cara suatu organisasi memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan agar kemampuan karyawan meningkat sehingga mempermudah pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan organisasi.

Dalam Balanced Scorecard keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat antara satu sama lain antar perspektif dikarenakan keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan indikator pengukuran kinerja dari Balanced Scorecard.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aditama dan Kiswara (2013) mengenai analisis kinerja komprehensif dengan *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen personel yang termasuk

dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Penelitian yang dilakukan Chi (2009) tentang *employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination* ada hubungan antara kepuasan karyawan yang termasuk dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan kepuasan pelanggan yang termasuk dalam perspektif pelanggan.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan Novirani (2013) tentang analisis perspektif pelanggan dengan sasaran strategis dengan pendekatan *balanced scorecard* menyatakan bahwa sasaran strategis peningkatan produktivitas tenaga kerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan menunjang penurunan waktu pengisian gas pada perspektif proses bisnis internal. Semakin tinggi produktivitas tenaga kerja maka waktu pelayanan pengisian gas akan semakin cepat. Hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti terdorong untuk meneliti kembali apakah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh terhadap perspektif pelanggan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

H2: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berhubungan positif signifikan Perspektif Pelanggan.

3. Korelasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangat penting dalam pencapaian hasil dari ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan dengan cara suatu organisasi memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan agar kemampuan karyawan meningkat sehingga mempermudah pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan organisasi.

Dalam Balanced Scorecard keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat antara satu sama lain antar perspektif dikarenakan keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan indikator pengukuran kinerja dari Balanced Scorecard.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aditama dan Kiswara (2013) mengenai analisis kinerja komprehensif dengan *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia menyatakan bahwa dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pertumbuhan

dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan.

Penelitian yang dilakukan Chi (2009) tentang *employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination* menyatakan bahwa ada hubungan tidak langsung antara kepuasan karyawan yang termasuk dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dan kinerja keuangan yang termasuk dalam perspektif keuangan.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Bento, dkk (2012) tentang *validating cause and effect relationships in the balanced scorecard* menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh positif signifikan terhadap perspektif keuangan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti terdorong untuk meneliti kembali apakah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh terhadap perspektif keuangan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

H3: Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berhubungan positif signifikan terhadap Perspektif Keuangan.

4. Korelasi Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Pelanggan

Menurut Simon (1999), perspektif proses bisnis internal menampilkan proses yang mengkritisi apa saja yang mungkin memberikan unit bisnis memberikan *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar dan memberikan kepuasan terhadap pemegang saham melalui *financial returns*.

Dalam Balanced Scorecard keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat antara satu sama lain antar perspektif dikarenakan keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan indikator pengukuran kinerja dari Balanced Scorecard.

Penelitian yang dilakukan Pelle (2013) tentang analisis mutu layanan, harga, dan fasilitas yang termasuk dalam perspektif proses bisnis internal terhadap kepuasan pasien yang merupakan perspektif pelanggan menyatakan bahwa mutu layanan, harga dan fasilitas berpengaruh terhadap kepuasan pasien pada Puskesmas Motoling Kabupaten Minahasa Selatan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Khasanah dan Pertiwi (2010) tentang analisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan konsumen RS St. Elisabeth Semarang menyatakan bahwa

kepuasan konsumen dipengaruhi oleh wujud fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan dan empati yang termasuk kedalam perspektif proses bisnis internal.

Penelitian yang dilakukan oleh Perlman (2013) tentang *causal relationships in the balanced scorecard: a path analysis approach* bahwa dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis jalur untuk mempelajari hubungan kausal antara ukuran kinerja yang spesifik sesuai dengan empat perspektif *balanced scorecard*. Pelayanan pelanggan dalam perspektif proses bisnis internal akan meningkatkan laba atau kinerja keuangan dalam perspektif keuangan ditahun yang sama.

Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti terdorong untuk meneliti kembali apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap perspektif pelanggan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

H4: Perspektif Proses Bisnis Internal berhubungan positif signifikan terhadap Perspektif Pelanggan.

5. Korelasi Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Perspektif Keuangan

Menurut Simons (1999), perspektif proses bisnis internal menampilkan proses yang mengkritisi apa saja yang memungkinkan memberikan unit bisnis memberikan value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar dan

memberikan kepuasan terhadap pemegang saham melalui financial returns.

Dalam Balanced Scorecard keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat antara satu sama lain antar perspektif dikarenakan keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan indikator pengukuran kinerja dari Balanced Scorecard.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Koech dan Makori (2014) tentang *effect of innovation orientation on financial performance of commercial banks in Kenya: a case of national bank of Kenya* menyatakan bahwa penerapan proses inovasi mempengaruhi kinerja keuangan.

Penelitian yang dilakukan Kairu, dkk (2013) tentang *effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector* menyatakan bahwa ketika proses bisnis internal meningkat maka kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang pada akhirnya menyebabkan peningkatan hasil keuangan.

Penelitian yang dilakukan Aditama dan Kiswara (2013) mengenai analisis kinerja komprehensif dengan *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi

oleh tiga perspektif lainnya yaitu persepektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan.

Penelitian yang dilakukan oleh Basri (2013) tentang pengaruh proses bisnis internal terhadap kinerja finansial pada perusahaan minyak dan gas di Provinsi Riau bahwa hasil pengukuran dengan Partial Least Square menunjukkan bahwa rework, dan inovasi memiliki dampak positif terhadap cost. Rework dan cycle time menunjukkan pengaruh yang positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa cycle time tidak berpengaruh langsung biaya dan cycle time tidak memediasi hubungan rework dan cost. Hasil penelitian menunjukkan inovasi berpengaruh terhadap cost.

Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti terdorong untuk meneliti kembali apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap perspektif keuangan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

H5: Perspektif Proses Bisnis Internal berhubungan positif signifikan terhadap Perspektif Keuangan.

6. Koreasi Perspektif Pelanggan terhadap Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam perspektif pelanggan perusahaan atau organisasi menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target mereka, selanjutnya menentukan alat ukur yang

terbaik yang akan digunakan untuk menilai kinerja tiap unit operasi dalam perusahaan atau organisasi untuk mencapai target finansial, apabila suatu unit usaha ingin mencapai target kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang mereka harus menciptakan produk atau jasa baru yang memiliki nilai lebih baik untuk para pelanggan mereka.

Dalam Balanced Scorecard keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hubungan sebab akibat antara satu sama lain antar perspektif dikarenakan keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan indikator pengukuran kinerja dari Balanced Scorecard.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aditama dan Kiswara (2013) mengenai analisis kinerja komprehensif dengan *balanced scorecard* pada PT. Kereta Api Indonesia menunjukkan bahwa jika kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan meningkat yang terlihat dari perspektif pelanggan dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan.

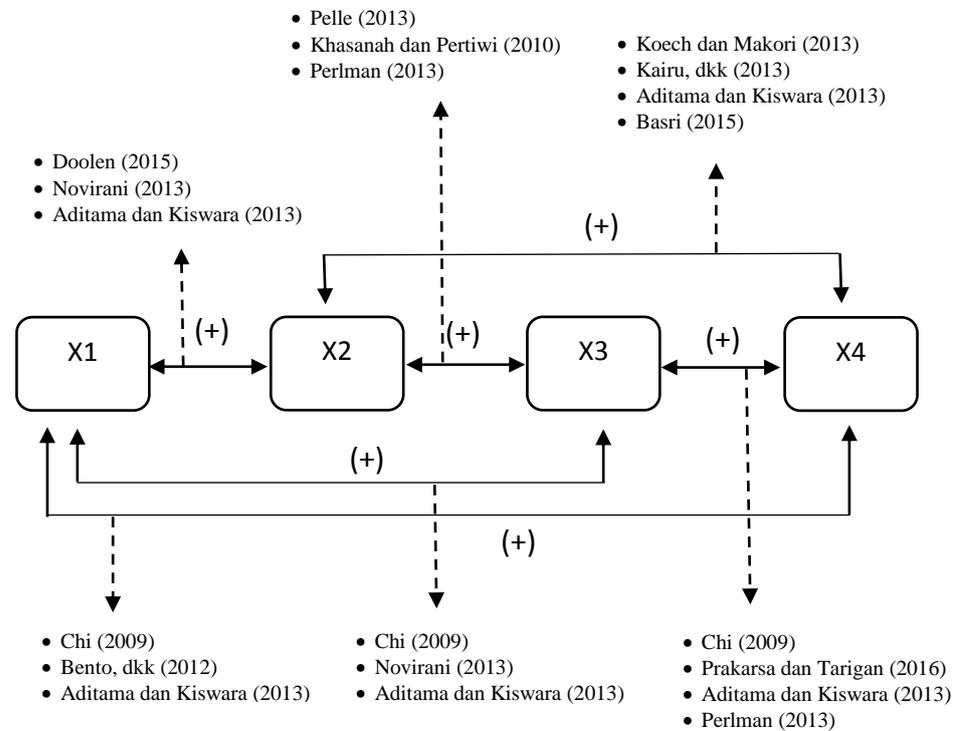
Penelitian yang dilakukan Chi (2009) tentang *employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: an empirical examination* menyatakan bahwa kepuasan pelanggan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja keuangan.

Penelitian yang dilakukan Prakarsa dan Tarigan (2016) tentang pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan melalui loyalitas pelanggan sebagai variabel intervening pada berbagai sektor perusahaan di Indonesia menyatakan bahwa kepuasan pelanggan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan. Serta penelitian yang dilakukan Perlman (2013) tentang *causal relationships in the balanced scorecard: a path analysis approach* menyatakan bahwa pelayanan pelanggan akan meningkatkan laba ditahun yang sama.

Berdasarkan penelitian sebelumnya peneliti terdorong untuk meneliti kembali apakah perspektif pelanggan berpengaruh terhadap perspektif keuangan. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

H6: Perspektif Pelanggan berhubungan positif signifikan terhadap Perspektif Keuangan.

C. Model Penelitian



Gambar 2.3
Model Penelitian

Keterangan:

X1= Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

X2= Perspektif Proses Bisnis Internal

X3= Perspektif Pelanggan

X4= Perspektif Keuangan