

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pengukuran Kinerja**

###### **a. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Kinerja adalah suatu gambaran pengelolaan suatu organisasi yang dapat dinilai berdasarkan suatu ukuran yang telah ditetapkan. Kerhasilan atau kegagalan aktivitas pengelolaan suatu organisasi dapat tercermin dalam kinerjanya. Tercapainya suatu kegiatan tercermin dalam kinerja suatu organisasi. Untuk dapat mengetahui pencapaian kinerja suatu organisasi maka perlu ada pengukuran atau penilaian terhadap kinerja (Fitriyani *et al.*, 2015)

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada dasarnya suatu organisasi itu dioperasikan oleh sumber daya manusia, sehingga penilaian kinerja yang sesungguhnya adalah penilaian atas perilaku manusia dalam

melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Menurut Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Kinerja sektor publik bersifat multidimensional untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangible output*, maka ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh sebab itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non keuangan.

Dalam sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban dan dibandingkan dengan tolok ukur yang ditetapkan (Antari dan Sudana, 2016)

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan

balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Saraswati *et al.*, 2014)

#### **b. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga nantinya akan memperoleh suatu tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Mardiasmo (2002) tujuan sistem pengukuran kinerja secara umum adalah:

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- 2) Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi.

- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good governance*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

**c. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) antara lain sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasional organisasi secara efektif dan efisien dengan memberikan motivasi kepada personel secara maksimum.
- 2) Membantu dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan

Manfaat pengukuran kinerja sektor publik menurut Mardiasmo (2001) adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.

- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

## **2. *Balanced Scorecard***

### **a. *Sejarah Balanced Scorecard***

Pencetus awal *Balanced Scorecard* adalah Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntansi publik KPMG. Pada tahun 1990, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A yang dipimpin oleh David P. Norton, menjadi sponsor untuk studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa

Depan.” Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada saat itu ukuran kinerja keuangan yang dimanfaatkan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*, agar keberhasilan keuangan diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan.

#### **b. Pengertian *Balanced Scorecard***

Mulyadi (2001) mengatakan *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced* (berimbang) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel itu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. *Scorecard* (Kartu Skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan.

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996) dalam Himmawan dan Juarsah (2005), *balanced scorecard* merupakan:

*"A set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complement the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organizations innovation and improvement activities-operational measures that are the driver of future financial performance."*

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton, 2000)

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer – manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Saraswati *et al.*, 2014)

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan kesinambungan antara aspek

keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

**c. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard***

Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* dalam menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yaitu:

**1) Perspektif Keuangan**

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukurannya keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target *market* (Saraswati *et al.*, 2014).

Tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Kaplan dan Norton (2000) menyederhanakan setiap tahap siklus hidup bisnis menjadi tiga tahap, yaitu:



a) Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan, dimana mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Dalam tahap ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, seperti membangun dan memperluas fasilitas produksi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan baik, serta memelihara dan mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin akan cenderung dalam keadaan rugi, karena lebih memfokuskan pada penanaman investasi yang akan dinikmati dalam jangka panjang nanti.

b) Bertahan (*sustain*)

Situasi pada tahap bertahan memungkinkan unit bisnis memiliki daya tarik untuk penanaman investasi dan investasi ulang yang diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Selain itu, perusahaan diharapkan dalam mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas dan

peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibandingkan investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

c) Menuai (*harvest*)

Suatu unit bisnis pasti akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, dimana perusahaan akan menuai investasi yang dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Pada tahap ini unit bisnis tidak membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

## 2) Perspektif Pelanggan

*Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki dan nantinya akan memberikan keuntungan finansial jangka panjang yang lebih besar. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan dalam melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit mengenai proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dalam perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard*, para manajer juga harus mengartikan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), terdapat dua kelompok dalam pengukuran perspektif pelanggan, yaitu:

a) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

- (1) Pangsa pasar, menggambarkan seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan mengukur berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.
- (2) Retensi pelanggan, mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan sesuai pangsa pasar dan mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase.
- (3) Akuisisi pelanggan, mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan dalam segmen sasaran.
- (4) Kepuasan pelanggan, menilai tingkat kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.
- (5) Profitabilitas pelanggan, mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu atas layanan yang diberikan.

b) Di luar Kelompok Utama: Mengukur Proporsi Nilai Pelanggan

- (1) Atribut produk/jasa, mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.
- (2) Hubungan pelanggan, mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan

penyerahan, serta bagaimana persaaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan.

- (3) Citra dan reputasi, menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan.

### **3) Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada penciptaan produk baru yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pelanggan sampai produk tersebut siap didarkan ke pelanggan. Kaplan dan Norton (2000) mengatakan bahwa pada perspektif proses bisnis internal agar para manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjut dengan proses operasi, menyampaikan produk dan/ jasa kepada pelanggan dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan. Rantai nilai proses bisnis internal itu ada tiga tahap, yaitu:

- a) Inovasi, perusahaan meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

- b) Operasi, tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu kualitas, biaya dan waktu.
- c) Layanan Purna jual, layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.

#### **4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama. Menurut Kaplan dan Norton (2000), tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- a) Kapabilitas pekerja

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen adalah pergeseran peran para pekerja perusahaan. Para pekerja lebih dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan, serta memberikan usulan

perbaikan bagi perusahaan di masa depan. Terdapat tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu:

(1) Kepuasan pekerja

Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi maka perlu memiliki pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, manajer dapat melakukan survey rutin.

(2) Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

(3) Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internalm kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keuaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluarana tersebut. Ukuran yang paling sederhana dan sering digunakan adalah pendapatan per pekerja.

b) Kapabilitas sistem informasi

Motivasi dan keahlian pekerja tidak cukup dalam mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. ketersediaan sistem informasi yang memadai, kebutuhan tingkat manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat terpenuhi dengan sebaik mungkin.

c) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Seorang pekerja yang terampil dan memiliki akses informasi yang luas tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan apabila mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan atau tidak diberikan kebebasan dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan.

**d. Hubungan Antar Perspektif**

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat. Rantai sebab-akibat harus meliputi keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memiliki satu hubungan antara satu dengan yang lain, yang penjabarannya merupakan suatu *strategik objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut berawal dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan memiliki suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen pekerja. Sebagai akibat dari meningkatnya produktivitas dan komitmen pekerja adalah meningkatnya kualitas pelayanan terhadap

pelanggan yang terintegrasi, dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat yang terlihat dalam perspektif pelanggan.

Hal tersebut nantinya akan berpengaruh terhadap perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan semakin meningkatnya pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Hal itu memperlihatkan bahwa masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh ketiga perspektif yang lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

**e. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Menurut Mulyadi (2007), *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek: (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

1) Meningkatkan signifikan kualitas perencanaan

Perencanaan yang baik merupakan cermin manajemen yang baik dan menjanjikan hasil yang baik pula. Dengan demikian, setiap penciptaan alat yang mampu meningkatkan kualitas perencanaan, akan memperbaiki manajemen dan sebagai akibatnya akan menjanjikan peningkatan hasil. Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada



kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Perluasan perspektif pada *Balanced Scorecard* yang mencakup dalam perencanaan strategik yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan saja, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Manfaat dari perluasan tersebut antara lain:

- (1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- (2) Memberi kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## c) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

## d) Terukur

Apabila suatu sasaran strategik itu terukur maka yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik adalah tercapainya berbagai sasaran strategik. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

## 2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Pengelolaan kinerja personel ditujukan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi perusahaan melalui misi pilihan.

**f. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi**

Menurut Kaplan dan Norton (2000) bahwa begitu penting membangun sebuah *Balanced Scorecard* yang dapat mengkomunikasikan strategi unit bisnis, antara lain:

- 1) *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan sehingga menciptakan pemahaman yang sama
- 2) *Balanced Scorecard* menciptakan model yang holistic dari strategi yang mengijinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan persusahaan

- 3) *Balanced Scorecard* berfokus pada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia.

### **3. Rumah Sakit**

#### **a. Definisi Rumah Sakit**

Berdasarkan Pasal 1 UU Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, pengertian 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 diselenggarakan berdasarkan Pancasila dan didasarkan kepada nilai kemanusiaan, etika, dan profesionalitas, manfaat, keadilan, persamaan hak dan anti diskriminasi, pemerataan, perlindungan, dan keselamatan pasien, serta mempunyai fungsi sosial.

#### **b. Jenis Rumah Sakit**

Jenis rumah sakit berdasarkan UU Nomor 44 Tahun 2009, rumah sakit dapat dibagi berdasarkan jenis pelayanan dan pengelolaannya.

- 1) Berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, rumah sakit dikategorikan dalam Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus.
  - a) Rumah Sakit Umum memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit.

- b) Rumah Sakit Khusus memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit, atau kekhususan lainnya.
- 2) Berdasarkan jenis pengelolaannya, rumah sakit dapat dibagi menjadi Rumah Sakit Publik dan Rumah Sakit Privat.
- a) Rumah Sakit Publik dapat dikelola oleh pemerintah, pemerintah daerah, dan badan hukum yang bersifat nirlaba. Rumah sakit publik yang dikelola oleh pemerintah dan pemerintah daerah diselenggarakan berdasarkan pengelolaan BLU atau BLUD sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan tidak dapat dialihkan menjadi rumah sakit privat.
  - b) Rumah Sakit Privat dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk Perseroan Terbatas atau Persero.

Rumah sakit dapat ditetapkan menjadi rumah sakit pendidikan setelah memenuhi persyaratan dan standar rumah sakit pendidikan. Rumah sakit pendidikan merupakan rumah sakit yang menyelenggarakan pendidikan dan penelitian secara terpadu dalam bidang pendidikan profesi kedokteran, pendidikan kedokteran berkelanjutan, dan pendidikan tenaga kesehatan lainnya. Dalam penyelenggaraan rumah sakit pendidikan dapat dibentuk Jejaring Rumah Sakit Pendidikan.

## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini sehingga dapat dijadikan suatu perbandingan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh:

1. Slamet Mulyono (2009), yang penelitiannya berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum dari segi perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah maksimal. Dari segi perspektif konsumen bahwa secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari segi proses bisnis internal secara umum memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan terhadap meningkatnya kepercayaan konsumen untuk berobat di rumah sakit sudah baik. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu produktifitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan secara umum telah menunjukkan hasil yang baik.
2. Novella Aurora (2010), yang penelitiannya berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang).” Dari penelitian tersebut dihasilkan bahwa RSUD Tugurejo Semarang sangat memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* karena RSUD Tugurejo Semarang telah memformulasikan visi,

misi, dan strateginya. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

3. Kristianingsih Trihastuti (2011), yang penelitiannya berjudul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada RSUD Tugurejo Semarang.” Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dari segi perspektif keuangan tergolong cukup baik. Dari segi perspektif pelanggan dengan indikator kepuasan pasien, profitabilitas pasien, retensi pasien pada tahun 2009 dan 2010 menunjukkan hasil yang baik. Dari segi perspektif proses bisnis internal pada tahun 2009 dan 2010 dengan indikator proses operasi sudah cukup baik, walaupun pada kedua tahun tersebut tidak ada proses inovasi. Dari segi pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator tingkat produktivitas karyawan, tingkat retensi karyawan, dan kepuasan karyawan pada tahun 2009 dan 2010 sudah baik.
4. Haris Muchlisin (2013), yang penelitiannya berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah Berbentuk Rumah Sakit Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada RSUD Panembahan Senopati Bantul.” Hasil penelitian dari segi perspektif keuangan menunjukkan bahwa penilaian kinerja keuangan RSUD Panembahan Senopati Bantul sudah sangat baik terlihat dari pencapaian target yang selalu terpenuhi dan bahkan melebihi target pendapatan. Dari segi perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pasien sudah merasa puas

dengan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Dari segi perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa pihak rumah sakit telah melakukan proses internal bisnis dengan baik. Dari segi pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa rumah sakit telah melakukan suatu proses pembelajaran dan pertumbuhan dengan cukup baik.

5. Sri Lestari (2016), yang penelitiannya berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014.” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan secara umum cukup baik. Kinerja perspektif keuangan dari empat indikator yaitu NPM, ROI dan rasio efisiensi dikatakan baik, sedangkan rasio efektivitas tidak baik. Kinerja perspektif bisnis internal diukur dengan indikator ada tidaknya inovasi, *Respond Times*, BOR, ALOS, TOI, GDR dan NDR dapat dikatakan kurang baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan empat indikator yaitu retensi pelanggan, pelatihan karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan dikatakan kurang baik.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan ke empat perspektifnya. Selain itu juga melakukan

perbandingan data keuangan dari tahun-tahun sebelumnya serta data penilaian kinerja berdasarkan standar rumah sakit pada umumnya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah perbedaan obyek penelitian pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping

### C. Kerangka Berpikir

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi dunia bisnis yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan selama perusahaan itu berlangsung. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan saja melainkan juga mengukur dari segi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Terdapat empat perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* diantaranya yaitu:

#### 1. Perspektif Keuangan

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Investment* (ROI), rasio efisiensi, rasio ekonomis dan rasio efektivitas.

#### 2. Perspektif Pelanggan

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah *customer retention* (mengukur seberapa besar rumah sakit dalam mempertahankan



konsumenten), *customer satisfaction* (mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pasien atas pelayanan yang diberikan rumah sakit), *customer acquisition* (mengukur seberapa besar kemampuan rumah sakit dalam menarik pelanggan baru) dan *customer profitability* (mengukur seberapa besar pendapatan yang didapat oleh rumah sakit atas penawaran jasanya).

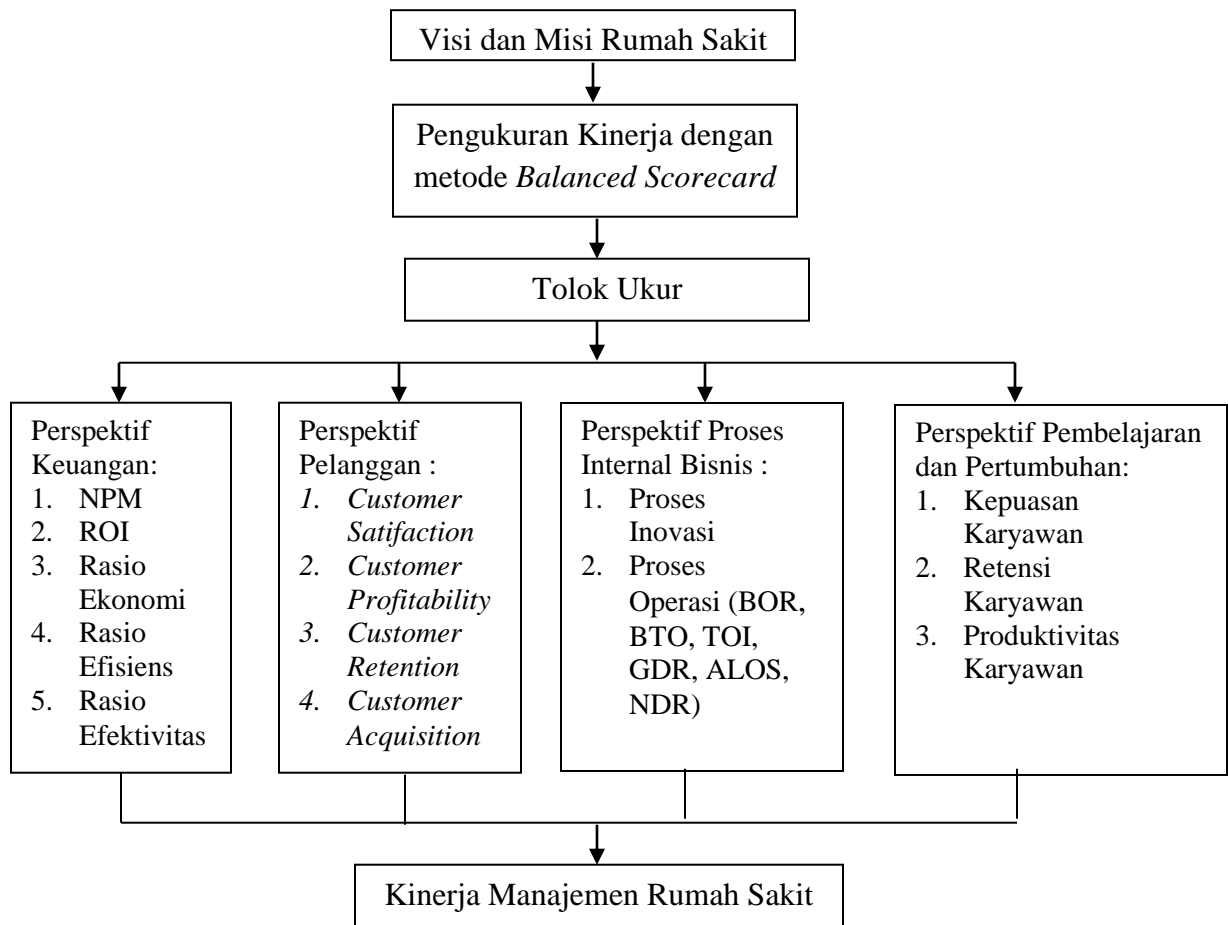
### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah proses inovasi dan proses operasi. Pengukuran proses operasi tersebut melalui *response times*, jumlah kunjungan rawat jalan dan jumlah kunjungan rawat inap (BOR, BTO, TOI, ALOS, GDR dan NDR).

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah retensi karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan tingkat pelatihan karyawan.

Kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir