

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Pelayanan Kesehatan

a. Definisi Pelayanan Kesehatan

Menurut Prof. Dr. Soekidjo Notoatmojo, pelayanan kesehatan didefinisikan sebagai sebuah sub sistem pelayanan kesehatan yang tujuan utamanya adalah pelayanan preventif (pencegahan) dan promotif (peningkatan kesehatan) dengan sasaran masyarakat. Sedangkan menurut Levey dan Loomba (1973) dikutip dalam Fauzar (2013), pelayanan kesehatan adalah upaya yang diselenggarakan sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok atau masyarakat. Dari definisi tersebut, maka Departemen Kesehatan RI (2009) dikutip dalam Fauzar (2013) menyimpulkan bahwa definisi pelayanan kesehatan merupakan setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok dan atau pun masyarakat.

b. Jenis Pelayanan Kesehatan

Secara umum, jenis pelayanan kesehatan dapat diklasifikasikan oleh beberapa ahli, salah satunya menurut Hodgetts dan Cascio (1983), antara lain:

1) Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit

Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit termasuk dalam kelompok pelayanan kedokteran (*medical services*) ditandai dengan cara pengorganisasian yang dapat bersifat sendiri atau secara bersama-sama dalam organisasi bertujuan untuk menyembuhkan penyakit atau memulihkan kesehatan, serta sasarannya terutama perseorangan dan keluarga. Rumah sakit merupakan organisasi yang berisi tenaga medis profesional serta sarana kedokteran yang menyelenggarakan pelayanan di bidang kedokteran, asuhan keperawatan yang pastinya berkelanjutan dan berkesinambungan, diagnosis penyakit serta pengobatan penyakit dari pasien yang datang berobat, ini menurut Anwar (Wangsi, 2006). Rumah sakit juga dapat didefinisikan sebagai bagian integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan yang berfungsi untuk melakukan upaya kesehatan dasar, upaya kesehatan rujukan, dan upaya

kesehatan penunjang dengan tetap memperhatikan fungsi sosial, serta dapat juga digunakan untuk keperluan pendidikan, penelitian serta pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (UU No 23 tahun 1992 tentang kesehatan). Adapun tugas dari Rumah sakit, antara lain:

- a) Memberikan pelayanan medis, pelayanan medis tambahan dan pelayanan penunjang medis serta pelayanan penunjang medis tambahan;
- b) memberikan pelayanan kedokteran kehakiman, kedokteran gigi dan kedokteran sosial;
- c) memberikan pelayanan penyuluhan kesehatan, pelayanan medis khusus, pelayanan rujukan kesehatan;
- d) memberikan pelayanan administrasi, rawat jalan atau rawat darurat dan rawat tinggal (observasi) serta pelayanan rawat inap;
- e) membantu pendidikan tenaga medis umum dan spesialis serta paramedis;
- f) membantu kegiatan penyelidikan epidemiologi serta penelitian dan pengembangan kesehatan

Jenis-jenis Rumah sakit, antara lain:

- (1) Rumah Sakit Umum

- (2) Rumah Sakit Spesialis
- (3) Rumah Sakit Penelitian/ Pendidikan
- (4) Rumah Sakit Lembaga/ Perusahaan

2) Pelayanan Kesehatan Masyarakat

Pelayanan kesehatan yang termasuk dalam kelompok pelayanan kesehatan masyarakat (*public health services*) ditandai dengan cara pengorganisasian yang umumnya secara bersama-sama dalam satu organisasi, tujuan utamanya untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan serta mencegah penyakit, serta sasaran utamanya adalah kelompok dan masyarakat.

2. Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja perusahaan adalah keadaan secara utuh di suatu perusahaan pada waktu dan periode tertentu, di mana ini adalah hasil atau prestasi (*outcome*) yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional yang dilakukan oleh perusahaan tersebut dalam menggunakan sumber-sumber daya manusia maupun alam yang ada. Kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau semua tindakan atau kegiatan dari suatu organisasi pada suatu periode waktu dengan berpedoman kepada beberapa standar seperti

biaya masa lampau atau yang akan datang, memakai dasar efisiensi, akuntabilitas / tanggungjawab manajemen atau pertanggungjawaban dan sejenisnya (Mulyadi, 1999). Dengan demikian kata kunci kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi aktivitas perusahaan dalam periode tertentu.

b. Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses manajerial berupa pengukuran tingkat efektivitas dan efisiensi aktivitas perusahaan dalam periode tertentu. Penilaian kinerja memiliki tujuan untuk memberi dorongan individual demi tercapainya sasaran suatu organisasi dan untuk pemenuhan standar karakter / perilaku / sifat yang sudah ada sebelumnya sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diminta oleh organisasi / instansi. Penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk menekan karakter / perilaku / sifat yang tidak semestinya dan untuk mendorong serta menegakkan karakter / perilaku / sifat yang seharusnya melalui umpan balik (*feedback*) hasil kinerja yang tepat waktu dan pemberian penghargaan / imbalan baik yang bersifat intrinsik ataupun ekstrinsik (Mulyadi, 1999). Bisa dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan dasar pengambilan keputusan manajerial terkait pemberian kompensasi atas suatu prestasi, sehingga dapat memotivasi bagian-bagian untuk

bekerja secara efektif dan efisien. Yuwono mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memenuhi syarat-syarat diantaranya :

- 1) berdasarkan masing-masing pekerjaan dan ciri khas organisasi itu sendiri yang disesuaikan dengan perspektif dari pelanggan.
- 2) penilaian berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- 3) Sama dengan semua aspek kinerja aktivitas yang berorientasi pada pelanggan.
- 4) Memberi umpan balik (*feedback*) dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada dan perbaikan yang bisa dilakukan. (Yuwono, dkk: 2003).

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja (Mardiasmo dalam Bambang Hariadi, 2011) adalah:

- 1) Untuk menghubungkan strategi lebih baik;
- 2) Untuk menghitung kinerja keuangan dan non keuangan secara merata sehingga dapat dicari pertumbuhan pencapaian strategi;
- 3) Untuk mengerti pemahaman masalah manajer level bawah dan menengah serta mendorong agar memperoleh *goal congruence*;
- 4) Sebagai sarana mencapai kebahagiaan berdasar pendekatan personal dan kemampuan bersama yang rasional.

Fungsi sistem pengukuran kinerja, antara lain:

- 1) Melacak kinerja terhadap permintaan pelanggan yang akan membawa perusahaan lebih terhubung dengan pelanggan serta membuat semua yang terlibat di organisasi mau ikut dalam usaha memberi kepuasan untuk pelanggan;
- 2) Mendorong pegawai / karyawan melakukan pelayanan sebagai bagian dari pelanggan dan penyalur internal;
- 3) Mengenali berbagai pemborosan / inefisiensi dan memotivasi usaha pengurangan terhadap pemborosan / inefisiensi tersebut;
- 4) Melahirkan suatu tujuan strategis / pentingsupaya lebih konkrit agar bisa mempercepat proses belajar dari organisasi;
- 5) Membuat konsensus / kesepakatan untuk melakukan perubahan dengan memberi imbalan atas perilaku yang diminta.

3. Konsep *Balanced Scorecard*

a. Teori *Balanced Scorecard*

Teori mengenai *Balanced Scorecard*, dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990 dan di publish dalam artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992). Kesimpulan studi itu adalah bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif diperlukan ukuran

komprehensif yang mencakup empat perspektif : keuangan, pelanggan (*customers*), proses, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecards sendiri yaitu *Balanced* (seimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Seperti kita tahu *Balanced* (seimbang) artinya bahwa kinerja personil / individual diukur secara sama dari 2 (dua) aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka panjang atau pendek, eksternal atau internal, sedangkan *Scorecard* dapat didefinisikan sebagai kartu yang dipakai mencatat nilai hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang akan dicapai oleh personel di masa datang (Mulyadi, 2007).

Dengan demikian BSC dapat diartikan sebagai alat / sarana manajemen kinerja (*performance management tool*) yang bisa menolong organisasi untuk mengaplikasikan visi dan strategi ke dalam aksi / tindakan dengan menggunakan beberapa indikator keuangan dan non keuangan yang semuanya terbentuk dalam hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007). BSC menyediakan kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan strategik perusahaan ke dalam set pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berusaha menyeimbangkan pengukuran finansial

dengan pengukuran-pengukuran lain, sehingga kinerja organisasi dapat tergambar secara utuh dan akurat (Tjahyono, 2004).

Berdasarkan konsep BSC, kinerja keuangan yang dihasilkan merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers* pelaksanaan proses produktif dan *cost effective*, dan atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen (Mulyadi, 2009). Konsep BSC menutup kelemahan alat pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada permasalahan finansial anggaran atau keuangan, menjadi perspektif komprehensif / menyeluruh.

b. Perspektif dalam Konsep *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2005) menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu *financial*, *customer*, *internal bussiness process*, dan *learning and growth*.

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Menurut Tjahyono (2004), perspektif keuangan mengukur kinerja organisasi dalam pencapaian keuangan yang optimal dan nilai pasar. Keuangan yang optimal dalam organisasi sangat mendukung perspektif yang lainnnya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah implementasi perusahaan, strategi dan pelaksanaan strategi itu

memberi manfaat atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas / keuntungan melewati penilaian laba operasi, *economic value added* atau *return on capital employed* (ROCE). Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa terciptanya arus kas atau peningkatan penjualan yang cepat (Budiarti, 2010).

Yang dimaksud perspektif financial di sini adalah terkait dengan financial sustainability. Perspektif ini lazim digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Perspektif ini memiliki tujuan supaya tanggung jawab ekonomi lewat penerapan pengetahuan / keilmuan manajemen pada pengolahan bisnis dan peningkatan daya produksi yang personil kuasai dapat terwujud.

Dalam menghitung perspektif finansial dapat dilakukan dengan memakai beberapa alat pengukuran antara lain:

a) Rasio ekonomi

Rasio ekonomi adalah rasio yang menjelaskan kehematan di penggunaan anggaran yang meliputi pengelolaan secara hati-hati dan cermat, serta tidak boros.

$$\text{Rasio ekonomi} = \frac{\text{Pengeluaran Institusi}}{\text{Anggaran yang sudah ditetapkan}} \times 100 \%$$

Anggaran yang sudah ditetapkan

b) Rasio Efektifitas

Rasio efektifitas adalah perbandingan yang menjelaskan sukses atau tidaknya suatu instansi / institusi untuk mencapai tujuan. Perbandingan efektifitas bisa didapat lewat perbandingan antara realisasi pendapatan yang ada dengan target pendapatan yang sudah ditetapkan.

$$\text{Rasio efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan (ditetapkan)}} \times 100 \%$$

Target Pendapatan (ditetapkan)

c) Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang menjelaskan perbandingan antara besarnya biaya yang dipakai untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang ada.

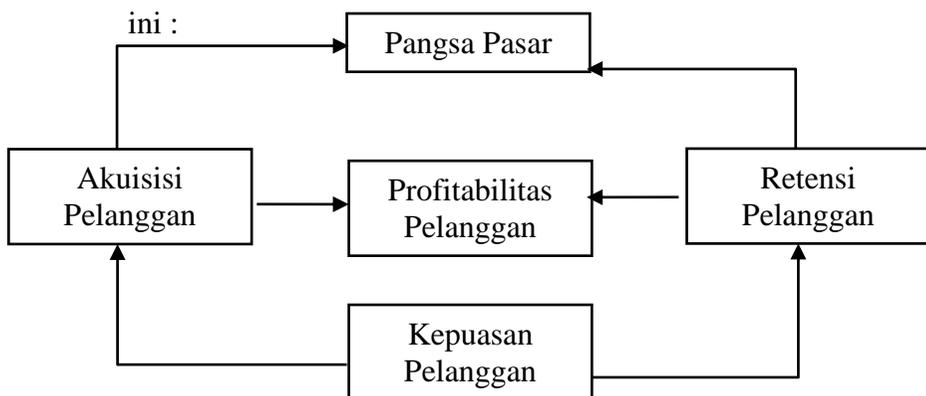
$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{pengeluaran memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100 \%$$

2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif Customer atau perspektif terhadap pelanggan bertujuan untuk tercapainya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dapat dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan. Perspektif ini berfokus pada konsumen yang merupakan pengguna produk / jasa yang

dihasilkan, atau bisa dikatakan harus memperhatikan apa-apa yang diinginkan oleh konsumen.

Perspektif ini mengharuskan manajemen perusahaan mengenali konsumen dan segmen pasar yang mana bagian bisnis tersebut akan bersaing dan beberapa ukuran kinerja bagian bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif pelanggan / konsumen juga meliputi beberapa ukuran tertentu yang menggambarkan tentang proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada konsumen segmen pasar tertentu. Hal-hal ini adalah faktor penting, yang bisa mempengaruhi keputusan konsumen untuk berpindah atau tetap setia kepada penyuplainya. Indikator yang dinilai pada persepektif pelanggan lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah



Gambar 2. 1 Indikator penilaian dalam perspektif pelanggan

Dari gambar di atas, maka dapat dijelaskan bahwa di dalam perspektif pelanggan dapat diukur dalam beberapa hal, antara lain:

- a) Pengukuran retensi pelanggan (*Customer Retention*) digunakan dalam upaya mengukur kemampuan rumah sakit dalam mempertahankan hubungan dengan pasien. Pengukuran retensi pelanggan dapat diukur dengan rumus sebagai berikut: =

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

- b) Pengukuran Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) digunakan untuk mengukur kemampuan rumah sakit menarik pasien baru.

Rumus pengukuran akuisisi pelanggan sebagai berikut:

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100 \%$$

- c) Pengukuran keputusan pelanggan (*Customer Satisfaction*) digunakan untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan / konsumen terhadap produk atau kriteria / parameter tertentu.

3) Perspektif internal *business process*

Perspektif *internal business process* adalah serangkaian kegiatan di dalam organisasi untuk membuat produk / jasa dalam rangka mencapai harapan konsumen. Perspektif pandangan ini menjelaskan proses bisnis yang dijalankan untuk memberikan fasilitas dan nilai-nilai kepada stakeholder /pemilik dan customer / pelanggan. Perspektif pandangan proses bisnis internal memudahkan mengetahui beberapa proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Dengan proses ini unit bisnis diharapkan dapat memberikan preposisi / asumsi nilai demi menarik perhatian dan mempertahankan customer dalam segmen pasar sasaran demi tercapainya harapan keuntungan keuangan yang tinggi dari para pemilik / stakeholder.

Ukuran proses bisnis internal mempunyai fokus terhadap berbagai proses internal yang memiliki dampak besar kepada kepuasan konsumen dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pandangan proses bisnis internal menjelaskan dua perbedaan ukuran kinerja yang berlandaskan antara pendekatan tradisional / konvensional dengan pendekatan Balanced Scorecard. Perbedaan pertama adalah

bahwa pendekatan konvensional berusaha memonitor dan meningkatkan proses bisnis yang ada sekarang.

Strategi ini mungkin melebihi ukuran kinerja finansial dalam hal pendayagunaan alat ukur yang didasarkan pada mutu dan waktu, tetapi semua ukuran itu masih berpusat pada pengembangan proses bisnis saat ini. Strategi BSC pada umumnya akan mengenali berbagai proses baru yang dikuasai dengan baik oleh perusahaan untuk bisa mencapai berbagai tujuan keuangan dan konsumen (Syani, 2003). Perspektif proses internal merupakan pengembangan program layanan, perbaikan kriteria operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

Pada perspektif proses bisnis internal para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan. Suatu perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal

kepada proses yang mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan (Kaplan & Norton, 2000).

Perspektif proses internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi learning organization dan juga mendorong pertumbuhan organisasi (Novella, 2010).

Pengukuran perspektif ini dapat dilihat dari persentase inovasi. Adapun rumus prosentase inovasi yaitu

$$\text{Persentase Inovasi} = \frac{\text{Jumlah jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Jumlah Total Jasa yang ada}} \times 100\%$$

4) Persepektif *Learning & Growth*

Perspektif ini berarti adanya orientasi akan pembelajaran dan pertumbuhan. Bertujuan untuk terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan di lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia. Perspektif ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan perbaikan dan perubahan dengan memakai sumber daya internal organisasi. Keseimbangan suatu

organisasi jangka panjang sangat bergantung pada perspektif pandangan ini. Pandangan perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibuat perusahaan dalam membangun kemajuan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah prosedur perusahaan, sistem dan manusia. Tolok ukur yang digunakan antara lain:

- a) Kepuasan karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kepuasan karyawan dalam bekerja.
- b) Retensi Karyawan adalah kemampuan organisasi/perusahaan dalam mempertahankan para pekerja yang diminati perusahaan selama mungkin lewat perbandingan jumlah karyawan keluar dengan jumlah seluruh karyawan yang ada.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan keluar}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100 \%$$

- c) Produktifitas karyawan ditunjukkan melalui perbandingan antara keuntungan operasional yang didapat rumah sakit dengan jumlah total karyawan pada saat tahun berjalan.

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \times 100 \%$$

Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu model “template” yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Pengembangan BSC ke dalam setiap bentuk organisasi baik profit maupun non profit memang memungkinkan dengan sedikit modifikasi pada implementasi misi dan perspektif prioritas yang diinginkan seperti perspektif finansial digantikan oleh perspektif pemenuhan kualitas pelanggan.

c. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan dalam sistem pengukuran kinerja, antara lain (Bambang Hariadi, 2011):

- 1) *Balanced Scorecard* memperhatikan kinerja untuk jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) *Balanced Scorecard* tidak hanya semata-mata kumpulan ukuran-ukuran kompleks tapi juga meliputi ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat.
- 3) *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan penekanan pada tujuan finansial / keuangan (*leading indicators*) tapi juga sekaligus mengikutsertakan penggerak untuk mencapai tujuan

finansial itu. Maka, organisasi / perusahaan tetap ada di jalur hasil finansial sambil tetap melihat kemajuan dalam membangun kapabilitas dan *intangible asset* yang dibutuhkan untuk perkembangan di masa yang akan datang.

- 4) *Balanced Scorecard* memandang kinerja dari perspektif internal dan eksternal organisasi seperti perspektif *konsumen*.
- 5) *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar sistem pengukuran kinerja, tetapi *Balanced Scorecard* bisa dipakai untuk acuan kerangka bagi proses manajemen strategik, di mana *Balanced Scorecard* artinya dapat dipakai untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan dan mengorganisasikan strategi perusahaan.

d. Perbandingan Pengukuran Kinerja Tradional dengan metode *Balanced Scorecard*

Dalam masyarakat konvensional, ukuran kinerja yang sering dipakai adalah ukuran kinerja finansial. Pengukuran ini mudah dilaksanakan maka kinerja individual yang dinilai hanya yang berhubungan dengan keuangan. Tetapi, ukuran finansial tidak bisa melukiskan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan oleh organisasi dan lebih memprioritaskan kepada pengaturan sumber daya organisasi dalam tujuan jangka pendek (Bambang Hariadi,

2011). Adapun perbandingan BSC dengan alat pengukuran kinerja tradisional sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 1 Perbandingan Pengukuran Kinerja Metode BSC dengan Konsep Manajemen Tradisional

Alat Pengukuran Kinerja Tradisional	Manajemen Kontemporer (BSC)
<p>berfokus pada perspektif keuangan sebagai parameter keberhasilan. Sistem perencanaan terbatas pada anggaran tahunan dan tidak koheren. Tidak punya sistematika perencanaan jangka panjang.</p>	<p>Meliputi perspektif yang menyeluruh meliputi : pelanggan, keuangan, pembelajaran/pertumbuhan dan proses bisnis internal Koheren : membentuk hubungan sebab-akibat antara beberapa target vital / penting yang dihasilkan dalam perencanaan vital. Terukur : semua target vital ditentukan ukurannya baik untuk target vital perspektif finansial maupun perspektif non finansial. Seimbang : keseimbangan target vital yang dihasilkan dari sistem perencanaan vital strategis / penting untuk menghasilkan kinerja finansial jangka panjang.</p>

e. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Pada Organisasi Nirlaba dan Organisasi Pemerintah

Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Nirlaba dan Organisasi Pemerintah tentu perlu dilakukan penyesuaian oleh karena tidak sama dengan organisasi bisnis yang berorientasi ke laba, organisasi nirlaba dan pemerintah didirikan umumnya demi suatu tujuan tertentu untuk melayani golongan masyarakat tertentu dengan jasa pelayanan tertentu pula. Penggerak dan dorongan

utamanya adalah tercapainya kebutuhan pelanggan sebagai perwujudan tujuan sendiri. Maka dari itu, ukuran utama yang perlu dilihat adalah perspektif konsumen untuk mencapai tujuan organisasi (Gasperz, 2007). Menurut Gasperz (2006), penerapan *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Nirlaba dan Organisasi Pemerintah membutuhkan berbagai penyesuaian, di mana hal-hal tersebut adalah:

- 1) Pokok utama area publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu, sedangkan pokok utama area swasta adalah *stakeholder* dan konsumen.
- 2) Misi utama organisasi area publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil anggaran (finansial), tetapi keseimbangan pertanggungjawaban keuangan melalui pelayanan untuk pihak-pihak yang berkepentingan (penanam modal) sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintahan itu sendiri.
- 3) Mendefinisikan ukuran dan tujuan dalam perspektif konsumen atau pelanggan memerlukan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepemimpinan organisasi pemerintahan, dan memerlukan pengertian yang jelas dan vital.

BSC adalah metode yang cukup fleksibel diterapkan perusahaan yang ingin tidak hanya sekedar mengukur aspek finansial semata namun ingin mengetahui parameter pendukung kesuksesan finansial organisasi di masa datang, sehingga sustainabilitas organisasi dapat lebih terjamin (Sirait, 2004). Proses yang harus ditempuh eksekutif dan manajer supaya dapat membuat dan mengimplementasikan metodologi *Balanced Scorecard* (BSC) dalam organisasi mereka dapat membantu para pemimpin melalui proses klarifikasi strategi dasar organisasi mereka dan menciptakan sebuah kerangka kerja *Balanced Scorecard* untuk mengukur dan mengelola pelaksanaan strategis (Asian Development Bank: 2007). Tentukan misi organisasi Anda, visi jangka panjang, seperti rencana strategis dan area untuk fokus strategis.

- 1) Jelaskan strategi utama perusahaan atau perusahaan dengan mengidentifikasi tujuan tingkat tinggi untuk masing-masing perspektif BSC. Tujuan tingkat tinggi ini harus diatur dalam satu halaman grafis, yang disebut Strategi Map. Strategi Maps untuk bisnis biasanya menggambarkan tujuan dalam empat perspektif (Finansial, Pelanggan, Proses, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan). Pemerintah / organisasi kadang-kadang

menggantikan "perspektif pemangku kepentingan" untuk "perspektif pelanggan."

- 2) Mengidentifikasi satu atau lebih langkah-langkah yang akan mendorong peningkatankinerja pada masing-masing tujuan. Tujuan Anda dan langkah-langkahharus diatur dalam BSC. Agar benar-benar "seimbang" *scorecard* meliputi tujuan dan ukuran yang mencerminkan keseimbangan dalamempat bidang: antara jangka panjang dan jangka pendek, keuangan dan nonfinansial, agar kesempatan dan hasil, dan antara yang maju dan tertinggal.
- 3) Tinjau Strategi Map dan BSC untuk menjamin integritashubungan sebab-akibat terhadap tujuan dalam beberapaperspektif.
- 4) Apabila diperlukan, kaskade BSC untuk anak perusahaan atau unit bisnislainnya. Siapkan untuk menginvestasikan waktu dan energi kita untuk meningkatkan keselarasan organisasi ketika menerapkanProses Cascading.
- 5) Meninjau peta strategi danBSC perusahaan Anda secara periodik untuk memperbarui tujuan, ukuran, dan rencana aksi yang dibutuhkan, dengan mempertimbangkan perubahan dalam internal Anda dankeadaan eksternal.

Terdapat lima aspek penting dalam penerapan metodologi *Balanced Scorecard* (Asian Development Bank, 2007) yang meliputi :

- a) Gambarkan strategi dalam bentuk peta strategi.
- b) Perhitungkan strategi tiap tiap level struktur menggunakan metode BSC.
- c) Perkenalkan semua unit kerja terhadap strategi yang telah ditentukan.
- d) Hubungkan strategi kedalam sistem, terutama keuangan, SDM, Anggaran, dan Teknologi Informasi.
- e) Lakukan monitoring, Analisa, dan tentukan pencapaian hasil secara periodik.

4. Program Kerja

Menurut Mulyadi (2001), program kerja merupakan rumusan kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu sebagai upaya mencapai tujuan yang akan dicapai bersama dengan penuh komitmen. Adapun tahapan-tahapan penyusunan program kerja, antara lain:

a. Perumusan strategik

Pada tahapanperumusan strategik, kerangka BSC dimanfaatkan untuk analisis SWOT. Melalui keempat perspektif

dalam BSC, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi serta peluang dan ancaman yang dihadapinya untuk melakukan perencanaan masa depan.

b. Perencanaan Strategik

Dalam perencanaan strategik, strategi yang telah dirumuskan kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai sasaran strategik. Untuk menterjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah tindakan yang komprehensif dan koheren diperlukan BSC.

c. Sasaran Strategik

Sasaran strategik yang dibuat untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi lewat program yang dipilih perlu ditetapkan standar pencapaiannya. Standar yang ditentukan adalah standar hasil dan ukuran pemacu kinerja.

d. Penentuan Target

Penetapan target adalah suatu proses yang bisa dilaksanakan saat membuat rencana strategis / vital, tapi penetapan ini bersifat sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target tersebut dapat ditinjau kembali setelah manajemen memperhitungkan distribusi sumber daya ke program-program yang ditentukan untuk mewujudkan inisiatif strategik.

e. Inisiatif Strategik

Inisiatif strategik merupakan *action program* yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang merupakan langkah besar yang akan dilaksanakan di masa datang untuk mewujudkan sasaran strategik.

f. Penyusunan Program Kerja

Dalam penyusunan program ini dipilih program-program yang digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan strategik. Kemudian untuk setiap program tersebut diperkirakan investasi yang diperlukan untuk melaksanakan program.

5. Key Performance Indikator

Menurut Parmenter (2007), Key Performance Indikator atau yang biasa disebut *Key Performance Indicators* (KPI) menyajikan serangkaian ukuran yang fokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling penting untuk keberhasilan organisasi pada saat ini dan waktu yang akan datang.

Ada tujuh karakteristik Key Performance Indikator, antara lain:

- a. Ukuran non-finansial
- b. Ukuran kekerapan

- c. Ditindaklanjuti oleh CEO dan tim manajemen senior
- d. Semua staf harus memahami pengukuran dan tindakan koreksi
- e. Baik individu maupun tim ikut bertanggungjawab
- f. Berpengaruh signifikan
- g. Berpengaruh positif

Menurut Luis (2007), menentukan *Key Performance Indikator* untuk beberapa orang bukanlah sesuatu yang mudah, apalagi bila dibuat oleh beberapa orang dengan persepsi yang berbeda-beda. Untuk mengatasi kerancuan, paling tidak ada hal-hal yang dapat diperhatikan dalam menetapkan *Key Performance Indikator*, contohnya *Key Performance Indikator* memiliki 4 level antara lain proksi (*proxy*), eksak (*exact*), proyek (*project*), aktivitas (*activity*).

Adapun tingkatan *Key Performance Indikator* antara lain (Heru,2013) :

- a. KPI Eksak adalah ukuran ideal untuk menghitung hasil pemenuhan sasaran strategis yang diharapkan. Dalam praktek, KPI eksak sulit dilaksanakan karena memerlukan proses, waktu dan biaya yang banyak.
- b. KPI Proksi adalah indikator yang menghitung hasil tidak secara langsung tetapi melalui suatu proksi yang mewakili hasil tersebut. KPI proksi tentu saja tidak sempurna dan tidak dapat

menghitung setepat KPI eksak, namun lebih memungkinkan untuk dilaksanakan penghitungannya, karena proses, waktu dan biaya tidak sesulit dan berbelit-belit seperti KPI eksak.

- c. KPI Aktifitas adalah KPI yang menghitung jumlah, biaya dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berefek pada sasaran strategis / vital. KPI Aktifitas maka yang dijadikan ukuran adalah aktifitas atau kegiatan yang dilaksanakan. Maka dari itu, pengukurannya berfokus pada proses kegiatan semata. Aplikasi KPI ini lebih mudah dilakukan daripada KPI Eksak dan KPI Proksi, namun hasilnya tidak seakurat kedua KPI sebelumnya.
- d. KPI Proyek adalah KPI dengan kualitas paling rendah dibandingkan KPI lainnya, karena bersifat tidak langsung. KPI ini tidak menghitung perkembangan pencapaian KPI secara langsung, melainkan hanya menghitung perkembangan dari program-program inisiatif yang sudah ditentukan. Pengukurannya dengan melihat apakah inisiatif yang dicanangkan terlaksana sesuai anggaran, sesuai ketentuan atau sesuai spesifikasi yang telah ditentukan.

KARS menyatakan bahwa KPI ini difasilitasi oleh salah satu Komite di RS yaitu Komite Mutu dan Keselamatan Pasien (KMKP), di mana tugas KMKP adalah:

3. Memfasilitasi pemilihan prioritas indikator RS dan indikator unit
4. Mengkoordinasikan dan mengintegrasikan data
5. Supervisi pengumpulan data di unit sesuai yang sudah direncanakan

Proses prioritas indikator RS:

- 1) RS menetapkan prioritas pengukuran mutu
- 2) Prioritas berdasar: high volume, high risk, high prone
- 3) Prioritas indikator meliputi: IAK, IAM, ISKP
- 4) Setiap indikator dibuat profil indikator
- 5) Disupervisi Direktur bersama dengan KMKP

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan penelitian ini, peneliti mengacu dari beberapa penelitian yang telah dilakukan terlebih dahulu, guna mengembangkan di penelitian ini. Akan tetapi, peneliti tetap mengutamakan keaslian dalam berbagai segi penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang sebelumnya, antara lain:

1. Ni Ketut Donna Prissilia Tanjungsari (2010), Penyusunan *Key Performance Indicators* berbasis *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Kesamaan dengan penelitian ini adalah kedua penelitian berupaya menyusun KPI berbasis *Balanced Scorecard* di institusi Pelayanan Kesehatan.

- Perbedaan dari kedua penelitian antara lain:
- a. Tempat penelitian berbeda, dimana penelitian yang bersangkutan dilakukan di RS PKU Muhammadiyah Gombong, sedangkan Penelitian yang dilakukan peneliti yaitu di RSUD Kota Surakarta.
 - b. Tahun penelitian dimana penelitian yang bersangkutan dilakukan Tahun 2010 dengan mengacu program kerja tahun 2010, sedangkan peneliti melakukan penelitian tahun 2017 dengan mengacu program kerja tahun 2017.
2. Wahyu Eko Yuzandra Pramadhany (2010), Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Organisasi Nirlaba. Persamaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu menganalisis *Balanced Scorecard*, untuk mengevaluasi kinerja serta penelitian dilakukan di instansi pelayanan kesehatan (RS), sedangkan perbedaannya yaitu:
- a. Tempat penelitian, penelitian yang bersangkutan dilakukan di RS Bhayangkara Semarang, sedangkan peneliti melakukan penelitian di RSUD Kota Surakarta.
 - b. Tahun Penelitian, peneliti melakukan penelitian di tahun 2017, sedangkan penelitian bersangkutan dilakukan tahun 2010
 - c. Penelitian yang bersangkutan menitikberatkan pada analisis implementasi metode *Balanced Scorecard*, sedangkan peneliti akan

mencoba menyusun rancangan evaluasi kinerja berbasis *Balanced Scorecard*.

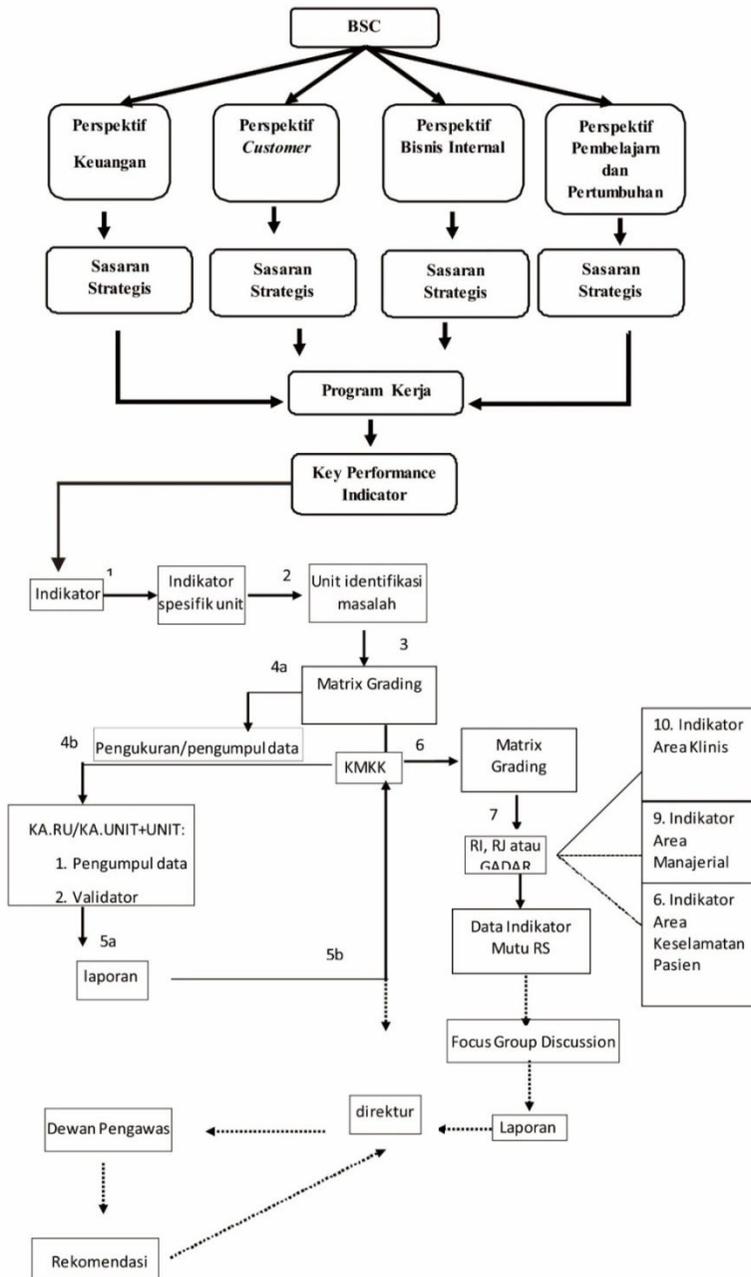
3. Nizar Alif Utama (2011), Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Kesamaan kedua penelitian yaitu evaluasi kinerja berbasis *Balanced Scorecard*, pelaksanaannya di Rumah sakit, sedangkan perbedaannya yaitu:
 - a. Tempat penelitian, penelitian yang bersangkutan dilakukan di RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari, sedangkan peneliti melakukan penelitian di RSUD Kota Surakarta.
 - b. Tahun Penelitian, peneliti melakukan penelitian di tahun 2017, sedangkan penelitian bersangkutan dilakukan tahun 2011.
 - c. Penelitian yang bersangkutan menitikberatkan pada analisis implementasi metode *Balanced Scorecard*, sedangkan peneliti akan mencoba menyusun rancangan evaluasi kinerja berbasis *Balanced Scorecard*.
4. Tri Hastuti Hendrayani (2015), Rancangan KPI berbasis *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Kebumen, sedangkan perbedaannya, yaitu:
 - a. Tempat penelitian, penelitian yang bersangkutan dilakukan di RSUD Kebumen, sedangkan peneliti di RSUD Kota Surakarta.
 - b. Tahun penelitian, peneliti melakukan penelitian di tahun 2018,

sedangkan penelitian bersangkutan dilakukan tahun 2015.

- c. Penelitian yang bersangkutan menitikberatkan pada 3 area KPI RS, sedangkan peneliti menitikberatkan hanya pada area Klinis saja.

C. Landasan Teori

Balanced Scoecard merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja bagi organisasi dengan membuat skor di masing-masing perspektif. Selain itu, bisa juga digunakan sebagai patokan dalam merencanakan skor di tahun-tahun mendatang berdasarkan hasil skor di tahun sebelumnya. Dari skor rencana tersebut, maka dapat dibandingkan dengan skor sesungguhnya sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja. BSC terdiri dari empat perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif internal, perspektif prmbelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif tersebut terdapat sasaran strategis dalam proses perencanaan strategis. Dari sasaran-sasaran strategis tersebut dapat dituangkan dalam bentuk program kerja. Program-program kerja yang telah disusun tersebut akan dilakukan evaluasi menggunakan *Key Performance Indikator* sebagai upaya mengevaluasi sasaran-sasaran yang telah dibuat. Adapun teori mengenai BSC tersebut, dapat dibuat dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Teori (Arjati, 2018 & Kaplan, 2000)

Keterangan gambar:

Garis putus-putus berarti tidak dilakukan

BSC Balanced Scorecard meliputi 4 perspektif yaitu:

Perspektif Keuangan

Perspektif Pelanggan / Customer

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Dari masing-masing perspektif tersebut keluarlah yang disebut rencana strategis yang dibuat oleh RS sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing Yang akan terlihat dalam Program Kerja, dari program kerja yang sudah ada akan dibutuhkan beberapa indikator, dalam hal ini dalam bentuk *Key Performance Indikator (KPI)*

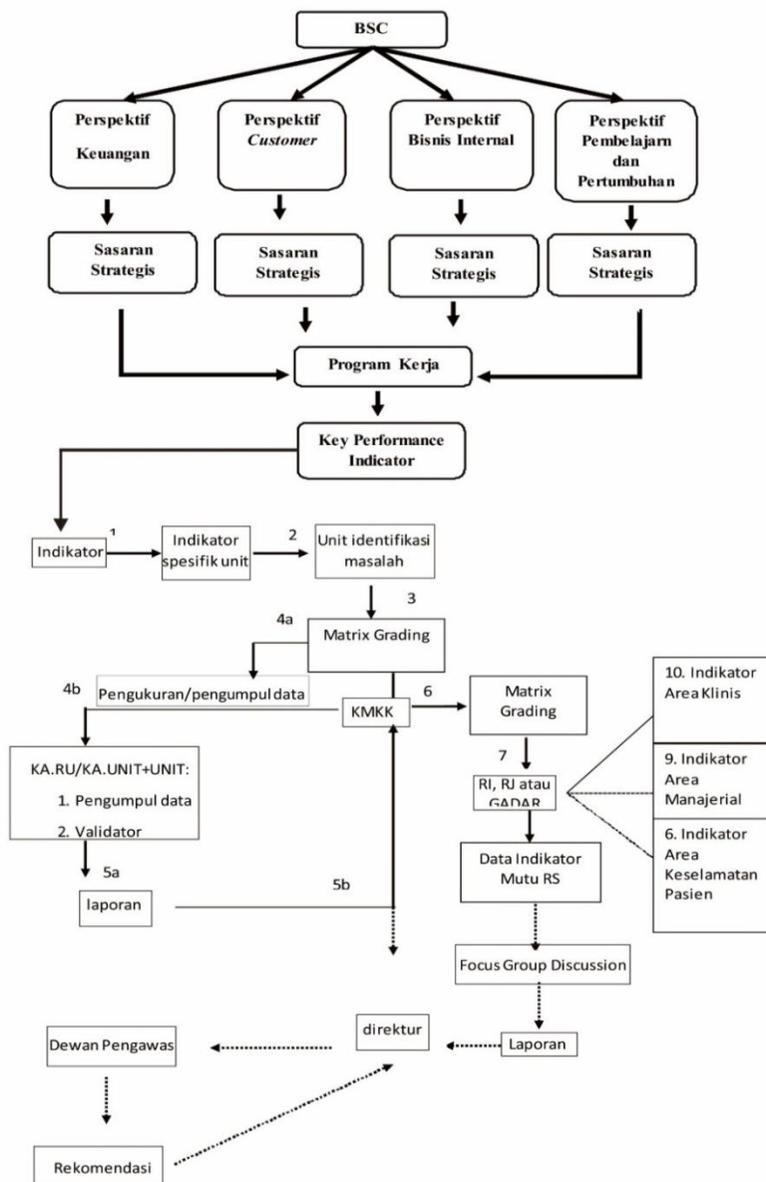
1. Indikator yang diminta untuk dibuat adalah indikator spesifik unit
2. Masing-masing unit mengidentifikasi masalah yang ada di unit masing-masing.
3. Setiap unit melakukan matrix grading untuk masalah yang ada, di mana ini bisa dengan melihat masalah yang ada di tiap unit masing-masing ataupun dengan menyesuaikan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dari Kemenkes
4. setiap unit akan memutuskan data yang akan diambil

5. pengumpul atau pengukur data ini kolaborasi antara Kepala Ruang / Kepala Unit dan pegawai di ruangnya masing-masing
6. data yang didapat dari setiap unit akan dilakukan validasi oleh tim validator yang telah ditunjuk sebelumnya dengan SK Direktur dan disesuaikan dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) validasi data, di mana validasi data sendiri adalah suatu tindakan penilaian terhadap data indikator mutu untuk membuktikan bahwa data tersebut benar.
7. data yang sudah divalidasi dibuatkan berita acara validasi dan dibuat sebagai laporan untuk dilaporkan ke KMKP
8. KMKP akan melakukan matrix grading dari data masing-masing unit yang sudah diserahkan untuk menentukan area mana yang akan dijadikan sebagai KPI RS
9. Setelah ditentukan maka KMKP akan menyusun masing-masing area KPI yang akan dipakai sebagai KPI RS yang terbagi dalam 3 area yaitu area Klinis, area Manajerial, area Keselamatan Pasien

Dari hasil yang didapat untuk KPI akan dilakukan FGD oleh KMKP yang akan menghasilkan laporan ke Direktur RS dan kemudian digunakan sebagai bahan laporan ke Dewan Pengawas yang akan memberikan rekomendasi kepada RS.

D. Kerangka Konsep

Dari kerangka teori, maka dapat disusun kerangka konsep dari penelitian ini dalam bagan sebagai berikut:



Gambar 2. 3 Kerangka Konsep (Arjati, 2018 & Kaplan, 2000)

Keterangan gambar:

Garis putus-putus berarti tidak dilakukan

BSC Balanced Scorecard meliputi 4 perspektif yaitu:

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pelanggan / Customer
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan

Dari masing-masing perspektif tersebut keluarlah yang disebut rencana strategis yang dibuat oleh RS sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing yang akan terlihat dalam

Program Kerja, dari program kerja yang sudah ada akan dibutuhkan beberapa indikator, dalam hal ini dalam bentuk *Key Performance Indikator* (KPI)

1. Indikator yang diminta untuk dibuat adalah indikator spesifik unit
2. Masing-masing unit mengidentifikasi masalah yang ada di unit masing-masing.
3. Setiap unit melakukan matrix grading untuk masalah yang ada, di mana ini bisa dengan melihat masalah yang ada di tiap unit masing-masing ataupun dengan menyesuaikan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dari Kemenkes
4. setiap unit akan memutuskan data yang akan diambil

5. pengumpul atau pengukur data ini kolaborasi antara Kepala Ruang / Kepala Unit dan pegawai di ruangnya masing-masing
6. data yang didapat dari setiap unit akan dilakukan validasi oleh tim validator yang telah ditunjuk sebelumnya dengan SK Direktur dan disesuaikan dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) validasi data, di mana validasi data sendiri adalah suatu tindakan penilaian terhadap data indikator mutu untuk membuktikan bahwa data tersebut benar.
7. data yang sudah divalidasi dibuatkan berita acara validasi dan dibuat sebagai laporan untuk dilaporkan ke KMKP
8. KMKP akan melakukan matrix grading dari data masing-masing unit yang sudah diserahkan untuk menentukan area mana yang akan dijadikan sebagai KPI RS
9. Setelah ditentukan maka KMKP akan menyusun masing-masing area KPI yang akan dipakai sebagai KPI RS yang terbagi dalam 3 area yaitu area Klinis, area Manajerial, area Keselamatan Pasien