

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1) Teori Stewardship

Dalam penelitian ini *grand teory* yang digunakan ialah teori *Stewardship*. Teori *Stewardship* memiliki akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai *steward* atau pelayan akan berperilaku sesuai kepentingan bersama. Ketika kepentingan *steward* dan pemilik tidak sama, *steward* akan berusaha bekerja sama daripada menentangnya, karena *steward* merasa kepentingan bersama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Pratolo, 2018). Pada penelitian ini kepala puskesmas maupun pegawai yang ada di bagian struktural puskesmas diibaratkan *steward* atau pelayan yang selalu bertindak sesuai keinginan *principal* yaitu masyarakat. Perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya karena *steward* mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepala puskesmas maupun pegawai yang ada di bagian struktural puskesmas sebagai pelayan dibentuk agar selalu dapat diajak bekerjasama dalam organisasi, selain itu memiliki perilaku kolektif dan selalu bersedia melayani. Pada teori *stewardship* terdapat suatu pilihan antara perilaku *self serving* dan *pro organisational*. Perilaku *steward* tidak dapat dipisahkan

dari kepentingan organisasi, maksudnya ialah perilaku kepala puskesmas maupun pegawai yang ada di bagian struktural puskesmas sejajar dengan kepentingan *principal* yaitu masyarakat. *Steward* akan mengesampingkan atau mengalihkan *self serving* untuk berperilaku kooperatif, sehingga walaupun kepentingan *steward* dengan *principal* berbeda, maka *steward* akan tetap menjunjung nilai kebersamaan sebab terdapat manfaat yang lebih besar pada perilaku kooperatif, dan perilaku tersebut dianggap rasional dan dapat diterima.

2) Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode sering dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diutamakan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi,2001).

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh dari suatu organisasi baik bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam orientem yaitu satu periode waktu (Fahmi, 2014). Kinerja perusahaan merupakan suatu kondisi perusahaan dengan kondisi hasil dan kegiatan manajemen. Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menggunakan alat-alat analisis keuangan, informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan diambil dari laporan keuangan aatau laporan lainnya. Hal ini, dilakukan untuk mengetahui baik buruknya sesuatu urusan yang akan mencrminkan prestasi kerja dalam periode tertentu.

Menurut Robbins dalam Rai (2008:40) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Di lain pihak, Ahyua dalam Rai (2008:40) menjelaskan "*Performance is the way job or task is done by an individual, a group of an organization*". Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas organisasi. Menurut Fahmi (2014) ada beberapa manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan bagi manajemen diantaranya:

- a. Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu manajer dalam mengambil setiap keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perkembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi serta evaluasi program pelatihan karyawan.

- d. Menyediakan umpan balik bagi setiap karyawan mengenal bagaimana penilaian alasan mereka terhadap kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

3) Pengertian Puskesmas

Menurut (DepKes:2011) Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah salah satu sarana pelayanan kesehatan masyarakat yang sangat penting di Indonesia. Puskesmas sebagai unit pelaksana teknis dians kabupaten/kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja.

Menurut (DepKes:2009) Puskesmas sebagai suatu unit organisasi fungsional yang berfungsi untuk puast pembangunan kesehatan bersifat menyeluruh, terpadu, merata dapat diterima dan terjangkau oleh masyarakat denga peran serta aktif masyarakat dan menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan.

Peran Puskesmas di Indonesia sebagai ujung tombak sistem pelayanan kesehatan serta sebagai sarana pelayanan kesehatan terdepan. Puskesmas bertanggungjawab dalam menyelenggarakan pelayanan kedokteran. Puskesmas dapat diharapkan sebagai motivator, fasilitator dan memantau terselenggaranya proses pembangunan di wilayah kerjanya agar berdampak positif terhadap kesehatan masyarakat. Para konsumen bebas memilih

puskesmas mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional, sehingga strategi dan kinerja puskesmas harus berkolaborasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan *Balanced Scorecard* (BSC) yang diharapkan dapat menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

4) Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Pearce et al (2008:254) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. Menurut Fahmi (2010:209) *Balanced Scorecard* merupakan “suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang”. Sedangkan menurut Tunggal (2002:1) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada para manajer di seluruh organisasi.

Balanced Scorecard sebagai kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini (Mulyadi,2001) yaitu lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa

depan perusahaan, tidak dapat kekoheranan rencana jangka panjang (atau dikenal dengan *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya, sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personal dalam membangun masa depan perusahaan.

Menurut Luis (2007) *balanced scorecard* sebagai alat kinerja yang dapat dipakai dalam organisasi, membentuk visi dan dalam memanfaatkan indikator finansial dan non finansial yang saling terhubung adanya sebab akibat. Konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan ukuran organisasi yang terlalu mengarah kepada kinerja keuangan. Biasanya pengukuran kinerja keuangan yang digunakan dalam pengukuran kinerja eksekutif. Untuk itu diterapkan *Balanced Scorecard* (BSC) yang diharapkan dapat menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

Sistem pengukuran kinerja yang berfokus kepada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang 4 perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif keuangan (Sukardi, 2003). Kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstren.

5) *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang vital dalam akuntansi manajemen, sebab didalamnya ada tujuan yang dicapai oleh atasan bagi

bawahan, berfungsi untuk melaporkan prestasinya kepada atasannya. Dalam menerapkan kinerja yang dipakai sebagai ukuran oleh perusahaan yaitu *Key Success Factors* dari badan usaha. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau untuk mengetahui keefektifan informasi yang didapat dengan keadaan. Bila informasi yang didapat relevan maka pengukuran kinerja menjadi tidak efektif lagi.

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu perusahaan maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan dapat menentukan bagaimana unit usaha dapat dicapai.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak sebagai alat pengukuran kinerja yang didasari oleh perspektif pada *Key Success Factors*. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi insitusi pencipta kekayaan ditentukan oleh berbagai faktor tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personel.

Critical Success Factors (CSFs) sebagai hal yang harus dilaksanakan dengan benar untuk kesuksesan. *Critical Success Factors(CSFs)* merupakan ukuran strategis yang bersifat keuangan dan non keuangan yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja memenuhi semua klarifikasi ini karena *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja selain didasarkan pada pemilihan *critical indicator* pada empat perspektifnya. *Balanced Scorecard* juga memberikan keseimbangan dan integritas antara aspek keuangan dan non keuangan serta mendukung tercapainya suatu perbaikan yang terus menerus. *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai *Critical Performance Indicator* yaitu suatu pengukuran yang memberikan indikasi kinerja badan usaha pada *Critical Success Factors (CSFs)*, sehingga melalui pengukuran yang ditetapkan dapat membentuk kearah kondisi yang dapat diharapkan.

6) Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang pengukuran berbeda secara signifikan dengan pengukuran kinerja tradisional. Pada dasarnya empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan harus saling berkolaborasi untuk mendukung rencana strategis yg telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan (Warindrani,2006:149). Keunggulan tersebut dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang diukur pada empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk mewujudkan visi misi suatu perusahaan pada

umumnya. *Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard* karena memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang, terukur.

7) Perspektif *Balanced Scorecard*

Penulis akan membahas mengenai empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* satu persatu. Empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu (1) Perspektif keuangan (financial), (2) Perspektif pelanggan, (3) Perspektif proses bisnis internal, (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Warindrani,2006:144).

a. Perspektif Pelanggan

Pada suatu perusahaan perlu adanya dua bagian yang terpenting yaitu Menurut Matsushita dalam Rampresad (2005:103) kinerja pertama ini semakin penting atas persaingan dalam mempertahankan pelanggan. Pada masa lalu badan usaha lebih memfokuskan pada kemampuan internal tanpa kewajiban untuk keinginan pelanggan. Meningkatkan nilai pelanggan dalam tingkat pelayanan, “beri pelanggan apa yang ia mau, bukan apa yang ia inginkan”.

Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usahamanajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk

baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis dan internal menurut Mulyadi (2001) dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan mendorong pertumbuhan organisasi. Penilaian ini diukur untuk melayani masyarakat dalam bidang kesehatan. Proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* (Simon, 1999).

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas personal yang diperlukan dan kualitas pelayanan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Penelitian Pramadhany (2011) tolak ukur yang digunakan adalah tingkat pelatihan karyawan. Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan yang diadakan baik dari dalam maupun luar puskesmas. Semakin tinggi tingkat pelatihan, maka kemampuan karyawan dalam pelayanan semakin baik.

d. Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar

dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang di dapat secara maksimal (Wanindrani,2006:145).

Perspektif keuangan berkaitan dengan tingkat efisien dan efektifitas. Instrumen pada rasio ekonomis yang digunakan adalah rasio yang pengelolaanya menggunakan anggaran yang sudah ada. Semakin banyak anggaran yang didapatkan, maka semakin baik kinerjanya. Perhitungan rasio ekonomis menurut Handayani (2011). Tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Penulis mengambil metode balanced scorecard bukan metode yang lainnya karena dapat mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstren. Pada kartu skor untuk merencanakan skor yang dapat diwujudkan di masa depan.

B. Penurunan Hipotesis

1. Hubungan antara perspektif pelanggan terhadap perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal akan menunjang kepuasan pelanggan sebagai tolok ukur yang menunjuk perusahaan memiliki harapan bagi pelanggan serta loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan mempertahankan pelanggan pada perspektif pelanggan. (Seliampang, 2015) Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Yulisnawati (2014) mengatakan bahwa , kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.

pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usahamanajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996). Nurcahya dan Pratolo (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif pada kinerja pusat, sesuai dengan perspektif pelanggan berpengaruh positif terhadap perspektif proses bisnis internal. Bagi perspektif pelanggan akan menunjang sasaran strategis peningkatan image perusahaan mempengaruhi jumlah pelanggan yang loyal. Adanya kepuasan pelanggan karena adanya peningkatan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja perusahaan. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat korelasi antara perspektif pelanggan terhadap perspektif proses bisnis internal puskesmas di Kota Yogyakarta.

2. Hubungan antara perspektif pelanggan terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam peningkatan kedisiplinan tenaga kerja mempengaruhi tingkatan kinerja karyawan pada puskesmas yang berkaitan dalam perspektif pelanggan. Penelitian Pramadhany (2011) tolok ukur yang digunakan adalah tingkat pelatihan karyawan. Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan yang diadakan baik dari dalam maupun luar puskesmas. Semakin tinggi tingkat pelatihan, maka kemampuan karyawan dalam pelayanan semakin baik. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Nurcahya dan Pratolo (2017) menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Perspektif pelanggan berpengaruh positif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Mengukur kinerja karyawan akan menunjang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Puskesmas diharapkan dapat meningkatkan kepuasan tenaga kerja sehingga dapat bekerja dengan baik. Kepuasan tenaga kerja dapat dicapai dengan memberikan kebutuhan karyawan seperti memberikan gaji sesuai dengan jenis pekerjaannya. Selain itu puskesmas

juga memberikan pelatihan bagi karyawan untuk membantu karyawan dalam melakukan pekerjaan. (Seliampang,2015). Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik hipotesis bahwa:

H₂: Terdapat korelasi antara perspektif pelanggan terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan puskesmas di Kota Yogyakarta.

3. Hubungan perspektif pelanggan terhadap perspektif keuangan

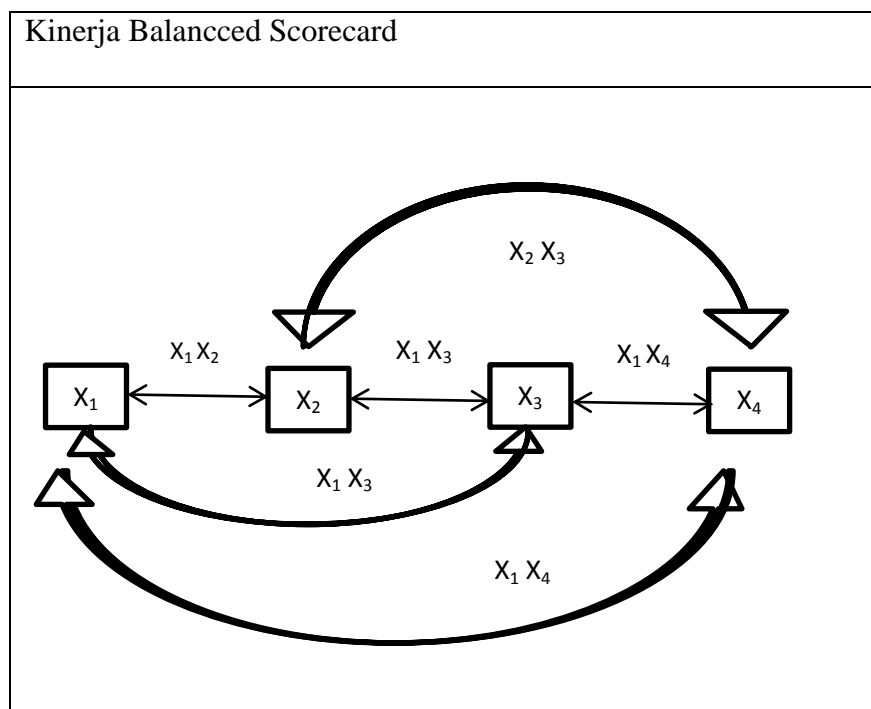
Indeks kepuasan pelanggan akan memberikan peningkatan kepuasan pelanggan untuk menggunakan dan memanfaatkan fasilitas yang tersedia dan jumlah pelanggan yang loyal akan memberikan peningkatan image perusahaan berpengaruh dengan perspektif keuangan dengan jumlah produk (jasa) yang terjual maka akan terjadi peningkatan penjualan, sesuai dengan perspektif keuangan mengalami pertumbuhan pendapatan (Arishudana,2013). Tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000).

Pelanggan yang merasa puas akan meningkatkan keuntungan pada perspektif keuangan. Key performasnce indicator dijadikan untuk prioritas perbaikan bagi perusahaan, karena memiliki pengaruh yang besar bagi perusahaan dan dapat mewakili untuk indikator yang lainnya. Perspektif

pelanggan menghasilkan sasaran strategis. (Yulisnawati.2014). Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H_3 : Terdapat korelasi antara perspektif pelanggan terhadap perspektif keuangan.

C. Model Penelitian



Gambar 1.1 Model Penelitian

Keterangan:

X : *Balanced Scorecard*

X_1 :Perspektif Pelanggan.

X : *Balanced Scorecard*

X_2 :Perspektif Proses Bisnis Internal.

X : *Balanced Scorecard*

X₃ : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

X: *Balanced Scorecard*

X₄ : Perspektif Keuangan.