

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dan kata dasar "kerja" yang diterjemahkan kata dari bahasa asing yaitu prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja bisa juga dapat dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga menipakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan unruk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kinerja menipakan hasil dan kegiatan kerjasama di antara anggota atau kornponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Prawirosentono, 1999) dalam periode waktu tertentu. D an terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja organisasi, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja juga

diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2009). Menurut Yuwono et al (2002) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja menentukan secara periodik operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2001)

2.1.2. Kinerja Organisasi

Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah Ditetapkan sebelumnya.

Mengingat bahwa Raison d'entre (Alasan keberadaan) dari suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja

yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002). Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi.

Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar *efficiency* pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar *effectivity process* yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti : *work load/demain, economy, efficiency, effectiveness dan equity* (Slim dan Wood ward, 1992 dalam Keban, 1995) *productivity* (Perry, 1990 dalam Dwiyanto, 1995).

Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, 2002). Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995: 1), “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda”.

Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995) yaitu sebagai berikut:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

b. Kualitas Layanan

Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.

c. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990).

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kumoro (1995) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antar lain adalah berikut ini:

f. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

g. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.

h. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.

i. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini

Kinerja birokrasi sebenarnya dapat dilihat melalui berbagai dimensi seperti dimensi akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, responsivitas maupun tanggungjawab. Berbagai literatur yang membahas kinerja birokrasi pada dasarnya memiliki kesamaan substansial yakni untuk melihat seberapa jauh tingkat pencapaian hasil yang telah dilakukan oleh birokrasi pelayanan. Kinerja itu merupakan suatu konsep yang disusun dari berbagai indikator yang sangat bervariasi sesuai dengan fokus dan konteks penggunaannya

2.1.3. Pengukuran Kinerja

Kinerja Organisasi dapat dinilai dengan berbagai cara, para ahli telah membuat dan mengembangkan teori-teori pengukuran

kinerja berdasarkan hasil riset maupun penelitian . Teori –teori penilaian kinerja dari para ahli tersebut antara lain

a. Model SMART System

Model SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Technique*) System merupakan model yang dibuat oleh *Wang Laboratory* dengan menggunakan strategi objektif sebagai titik awal perancangannya. Perspektif berdasarkan strategi objektifnya diyakini mampu menunjang operasional perusahaan. Susunan strategi objektif disusun sesuai tingkatan dalam manajemen perusahaan manufaktur sehingga tersusun seperti piramida.

Model mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer (terutama manajer operasi). Model ini dibuat untuk merespon keberhasilan perusahaan menerapkan Just in Time, sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi di perusahaan. Tanpa adanya strategi yang jelaspun, kerangka kerja ini dapat digunakan, akan tetapi akan lebih baik didasarkan atas visi dan strategi perusahaan.

Strategi objektif perusahaan diperoleh dari penjabaran visi dan fungsi bisnis unit yang utama yaitu finansial (*financial*) dan pasar (*market*). Keberhasilan kinerja finansial dan pasar perlu didukung kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan konsumennya (*customer satisfaction*), fleksibilitas produknya (*flexibility*), dan

kemampuan memproduksi yang efektif dan efisien (*productivity*). Level terakhir yang perlu dilakukan oleh masing-masing departemen dan stasiun kerja adalah bagaimana agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik (*quality*), kecepatan proses produksi dan pengiriman produk (*delivery*), waktu proses yang semakin pendek (*process time*), dan biaya yang murah (*cost*). Keempat perspektif ini diyakini akan dapat menunjang kemampuan perusahaan untuk memuaskan konsumen, memiliki produk yang fleksibel, dan kemampuan produksi dan karyawan yang produktif.

Langkah-langkah pengukuran kinerja dengan SMART *system* meliputi :

1) Identifikasi Strategi Objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI)

Dengan menggunakan kerangka kerja SMART *system*, strategi objektif perusahaan dilihat dari level bisnis perusahaan dan perspektif masing-masing level bisnisnya. Melalui data perusahaan dan wawancara dengan para manajer perusahaan, strategi objektif perusahaan dapat ditentukan.

2.) Penstrukturan *Key Performance Indicator* (KPI)

Pihak manajemen telah menyimpulkan bahwa hasil KPI dianggap valid kemudian dilakukan penstrukturan sesuai dengan jenis perspektif yang terdapat pada kerangka kerja SMART *system*.

3.) Pembobotan *Key Performance Indicator*

Pembobotan KPI dengan Proses Hierarki Analitik didasarkan pada strukturisasi hierarki sistem pengukuran kinerja. Pembobotan diperlukan agar preferensi dari pihak manajemen terhadap tingkat kepentingan kriteria (Perspektif, Strategi, dan KPI) dapat diketahui. Desain kuesioner bersifat tertutup dan diberikan kepada pihak manajemen yang mengerti terhadap kriteria-kriteria yang hendak ditanyakan. Hasil data dari kuesioner kemudian diolah. Bobot yang didapatkan harus konsisten dengan syarat *inconcistency ratio* harus kurang dari atau sama dengan 0,1. Bila tidak konsisten, maka dilakukan konfirmasi kembali kepada pihak manajemen hingga tercapai tingkat konsistensi yang disyaratkan.

Adapun proses hierarki analitik untuk melacak ketidakkonsistenan dalam pertimbangan preferensi angka kepentingan kriteria/perspektif serta KPI. Pada dasarnya proses hierarki analitik merupakan penyederhanaan suatu masalah yang kompleks yang tidak terstruktur, strategik, dan dinamik kedalam bagian komponennya, serta menata bagian atau variabel dalam suatu susunan hierarki, Iskandar (2009). Kemudian tingkat kepentingan setiap variabel diberi nilai numerik secara subjektif tentang arti penting variabel tersebut secara relatif dibandingkan dengan variabel lain. Dari beberapa pertimbangan tersebut kemudian dilakukan pengujian untuk menetapkan variabel

yang memiliki prioritas tertinggi dan berperan untuk mempengaruhi hasil pada sistem kinerja, Iskandar (2009).

Prinsip kerja proses hierarki analitik dimulai dengan mengidentifikasi sistem, lalu diikuti dengan penyusunan hierarki, dan penyusunan matriks pendapat. Tahap identifikasi sistem diperlukan untuk memahami permasalahan, menetapkan tujuan, dan kriteria alternatif.

b. Integrated performance measurement systems

Integrated Performance Measurement System (IPMS) adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing* dari *University of Strathclyde, Glasgow*. Tujuan dari model IPMS agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif, dan efisien. Model ini menjadikan keinginan Stakeholder menjadi titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya.

Metode ini membagi perusahaan dalam empat level yaitu level bisnis (*business corporate*), level unit bisnis (*business unit*), level proses bisnis (*business process*) dan aktivitas-aktivitas (*activity*). Pengukuran kinerja dilakukan dari jenjang manajemen teratas atau level bisnis, turun ke seluruh aktivitas yang ada. Selain itu juga harus mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan dari setiap stakeholder dan

memonitor posisi perusahaan terhadap pesaingnya/external monitor (Syahrul Mukhtarom: 2011)

Untuk mencapai tujuan tersebut, secara garis besar dideskripsikan menjadi 2 kegiatan utama, yakni : (1) pendeskripsian komponen pokok dari sistem pengukuran kinerja, (2) membuat garis arahan pengukuran kinerja terbaik yang sebaiknya digunakan. Berikut adalah tahapan – tahapan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Integrated Performance Measurement Systems:

- 1.) Mengidentifikasi stakeholder dan membuat daftar kebutuhan (requirement) dari setiap stakeholder yang ada.
- 2.) Melakukan identifikasi dan membandingkan perusahaan dengan eksternal monitor atau pesaing perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama (melakukan benchmarking).
- 3.) Menetapkan objective dari bisnis.
- 4.) Mendefinisikan Key Performance Indicator (KPI) yang digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian objective bisnis.
- 5.) Melakukan validasi.
- 6.) Melakukan spesifikasi masing-masing KPI.
- 7.) Pembobotan KPI.
- 8.) Melakukan scoring system

c. Balance Scorecard

Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangannya. Adapun keempat perspektif tersebut meliputi: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Keterkaitan antar objektif dan ukuran kinerja dinyatakan dengan *cause-and-effect relationship*, di mana terjadi kulminasi kinerja pada *financial perspective*.

Balanced Scorecard merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pada awal sekitar tahun 90an *balanced scorecard* ditemukan dan digunakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai alat pengukuran kinerja manajemen pada perusahaan-perusahaan swasta di Amerika. Secara harfiah, pengertian *balanced scorecard* dapat dibagi menjadi dua yaitu “*scorecard*” yang diartikan sebagai sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka dan “*balanced*” yang artinya seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang mempunyai tiga elemen, yaitu sistem pengukuran (*measurement system*), sistem manajemen stratejik (*strategic management system*), dan alat komunikasi (*communication tool*). (Paul R.Niven, 2003: 15). *Balanced scorecard* menekankan pengukuran

keuangan dan non keuangan yang harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja yang harus mengerti dengan konsekuensi keuangan atas keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Pola pemikiran yang mendasar dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: kinerja keuangan yang diwakili oleh ukuran ROCE (*Return On Capital Employed*) merupakan pengukuran *scorecard* dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan.

Balanced scorecard juga memberikan suatu kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi sekaligus menginformasikan kepada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. *Balanced scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu, dan antar departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi dan keharusan untuk tunduk kepada rencana terdahulu yang telah ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. *Balanced scorecard* lebih sebagai sarana komunikasi. Informasi, dan proses belajar.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja suatu organisasi. Pada awal perkembangannya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu

skor, skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Pendekatan manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lahir sebagai upaya untuk mendapatkan alat pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, dan teratur. Karena metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah organisasi tidak hanya mendasarkan pada perspektif keuangan, tetapi juga pada perspektif non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan tersebut.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, pimpinan organisasi dapat mengukur seberapa efektif unit organisasi mereka dalam membentuk nilai bagi pelanggan pada saat sekarang dan masa depan, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, dan mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* bukan pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada kinerja jangka pendek – melalui perspektif keuangan – *Balanced Scorecard* membentuk nilai untuk keuangan jangka panjang dan kinerja yang kompetitif. Menurut Robert Simon (2000) dengan menggunakan keempat perspektif tersebut, akan memberikan

keseimbangan pada: (1) tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang; (2) ukuran eksternal (yaitu untuk pemilik dan pelanggan) dan ukuran internal yaitu pada proses bisnis internal, inovasi, dan pembelajaran dan pertumbuhan; (4) ukuran kinerja yang tegas dan lebih lembut, ini lebih bersifat subyektif.

2.1.4. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

Merancang sistem pengukuran kinerja organisasi seperti Rumah Sakit Jiwa Dr. Amino Gondohutomo dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja keseluruhan dari organisasi tersebut Teori pengukuran kinerja sebagai mana telah dibahas diatas adalah . adalah: Balanced Scorecard Kaplan dan Norton, (1996), Integrated Performance Measurement System (IPMS) Bititci et al, (1997), dan SMART System dari Wang Laboratory, Inc. Lowell, Massachucets Galayani et al, (1997).

Matrik berikut ini akan dapat memberikan gambaran dari ketiga teori pengukuran kinerja tersebut mana yang paling sesuai untuk diterapkan pada pengukuran kinerja di rumah sakit jiwa Dr Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah.

Matrik II.1

Teori Pengukuran kinerja

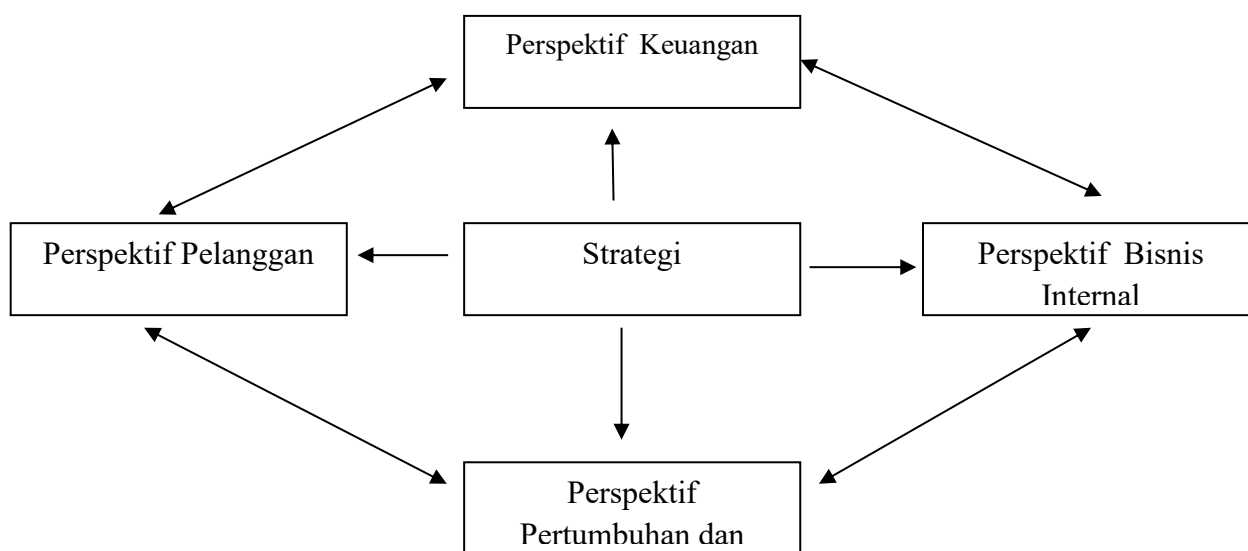
NO	Teory	Fokus	Orientasi	Sasaran	Hasil
1.	IPMS	Sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif, dan efisien.	lebih representatif digunakan pada organisasi atau perusahaan yang tidak memiliki strategi atau stakeholder requirement merupakan titik tolak yang penting bagi organisasi	perusahaan kecil dan menengah	Pengukuran sesuai dengan keinginan stokholder atau yang berkepentingan
2.	SMART System <i>SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) System</i>	menggunakan strategi objektif	Orientasi fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen	perusahaan kecil dan menengah	Pengukuran pada masing –masing departemen
3.	Balanced Scorecard	Menggunakan empat perspektif: <i>financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, dan learning and growth perspective.</i>	Stakeholder ,beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan, dll.	perusahaan kecil , menengah, besar teridentifikasinya struktur korporasi guna mencapai – merealisasikan visi dan misi korporasi	Pengukuran kinerja organisasi Komprehensif, Koheren, Seimbang, dan Terukur.

Telaah teoritis dari ketiga model sistem pengukuran kinerja terhadap organisasi RSJD Dr. Amino GH, Balanced Scorecard mengukur kinerja dari empat perspektif yang hal ini sangat sesuai dengan kondisi organisasi RS yang kegiatannya cukup kompleks, memiliki struktur organisasi yang jelas, untuk Integrated Performance Measurement System (IPMS) lebih berfokus pada stakeholder perusahaan/organisasi pada organisasi rumah sakit Amino GH stakeholder memiliki peran sebagai fasilitasi kebijakan sedangkan kegiatan organisasi langsung pada rumah sakit dan pada SMART System, system pengukurannya berfokus manajer pada kinerja operasional, dalam konteks pengukuran kinerja RSJD Dr Amino Gondohutomo maka sistem ini hanya akan mengukur kinerja pada sebagian sistem saja. Berdasarkan hal tersebut maka model Balanced Scorecard dipilih sebagai alat ukur karena dipandang lebih mampu untuk mengukur kinerja secara komprehensif dari berbagai aspek di rumah sakit.

Balanced Scorecard adalah alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi (Anthony dan Govindarajan, 2003). Kaplan dan Norton memperlihatkannya kedalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*.

Gambar II.1.

Kerangka Balanced Scorecard



2.1.5. Perspektif dalam Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996:47). Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1). Perspektif Keuangan

Untuk memperoleh kinerja keuangan yang baik, menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), organisasi perlu mewujudkan strategi keuangan yang merupakan komponen penting dalam seluruh proses organisasi. Hal ini mengingat bahwa ukuran kinerja keuangan menunjukkan strategi, sasaran

strategik, dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dan menghasilkan keuntungan-keuntungan bagi organisasi.

Dalam pengukuran *balanced scorecard* pengukuran kinerja keuangan penting bagi organisasi untuk menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan organisasi terutama di bidang keuangan untuk terus bertahan, dan berhasil dalam meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh.

Keberhasilan kinerja keuangan akan menentukan tingkat kemampuan organisasi untuk mewujudkan misi organisasi baik dalam konteks ekonomi maupun sosial dalam memberikan tingkat kesejahteraan kepada seluruh organisasi bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan merupakan akumulasi positif dan terjadinya peningkatan kinerja organisasi dalam konteks pemberian pelayanan kepada pelanggan yang merupakan suatu proses pelaksanaan misi organisasi dalam menciptakan peluang-peluang positif bagi unsur-unsur organisasi di dalam melakukan tugas pelayanan publik (Mulyadi, 2001)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1) Growth (bertumbuh) : tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/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.

2) Sustain (bertahan) : tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.

3) Harvest (menuai) : Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

Adapun pengukuran kinerja keuangan dapat diukur dengan variabel variabel yang terdiri dari

1). Likuiditas

Bertujuan untuk mengukur kemampuan dalam membiayai operasional dan memenuhi kewajiban keuangan pada saat ditagih. Rasio yang digunakan untuk mengukur likuiditas RSJD Dr. Amino Gondohutomo adalah current ratio. current ratio adalah rasio antara aset lancar dengan kewajiban jangka pendek. Aset Lancar adalah posisi aset lancar pada akhir tahun buku.

Sementara itu, kewajiban jangka pendek adalah posisi kewajiban jangka pendek pada akhir tahun buku. Ukuran baku current ratio perumah sakitan sebesar 1,75-2,75 (Syaaf, AC dalam Khadijah, 2002). Makin besar rasio ini makin baik karena berarti kemampuan untuk menjamin kewajiban lancar sangat besar.

2). Solvabilitas

Bertujuan untuk mengukur sampai sejauh mana aset RSJD Dr. Amino Gondohutomo dibiayai dari modal sendiri. Rasio yang digunakan untuk menghitung solvabilitas adalah rasio modal sendiri terhadap total aset. Sumber data yang digunakan adalah neraca keuangan RSJD Dr. Amino Gondohutomo 2016. Modal sendiri adalah seluruh komponen modal sendiri pada akhir tahun buku, sedangkan total aset adalah total aset pada akhir tahun buku. Ukuran baku rasio modal sendiri terhadap total aset untuk perumahsakitian sebesar 0,4-0,5. Makin besar rasio ini makin baik karena berarti aset rumah sakit lebih banyak dibiayai dari modal sendiri dibandingkan dari hutang.

3). Aktivitas

Rasio untuk menilai kemampuan RSJD Dr. Amino Gondohutomo dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari.

a) Collection Period (Periode Perputaran Piutang)

Rasio ini untuk mengukur berapa lamanya dana RSJD Dr. Amino Gondohutomo ditanamkan dalam piutang atau berapa lama penagihan piutang.

Piutang Usaha adalah piutang usaha setelah dikurangi cadangan penyisihan piutang pada tahun buku, sedangkan pendapatan usaha berasal dari pendapatan usaha (dari jasa layanan rumah sakit) selama tahun buku. Ukuran baku rasio collection period untuk perumahsakitian sebesar 50-70 hari. Makin kecil rasio ini makin baik karena makin cepat piutang dilunasi.

b) Total Assets Turnover (Perputaran Total Aset)

Rasio ini untuk mengukur berapa kali dana yang ditanamkan dalam aset berputar dalam satu tahun.

Total pendapatan usaha adalah total pendapatan usaha dan non usaha (tidak termasuk subsidi pemerintah), sedangkan total asset adalah total aset pada akhir tahun buku. Ukuran baku rasio total assets turnover untuk rumah sakit sebesar 0,9-1,1 kali. Makin besar rasio ini makin baik.

c). Cost Recovery Rate (CRR)

CRR merupakan ukuran untuk mengetahui kemampuan penerimaan RS untuk membiayai pengeluarannya.

Total pendapatan adalah total pendapatan usaha dan non usaha (tidak termasuk subsidi pemerintah), sedangkan biaya operasional merupakan biaya yang menjadi beban rumah sakit dalam rangka menjalankan tugas dan fungsinya (tidak termasuk gaji dan tunjangan PNS).

Nilai ideal CRR adalah

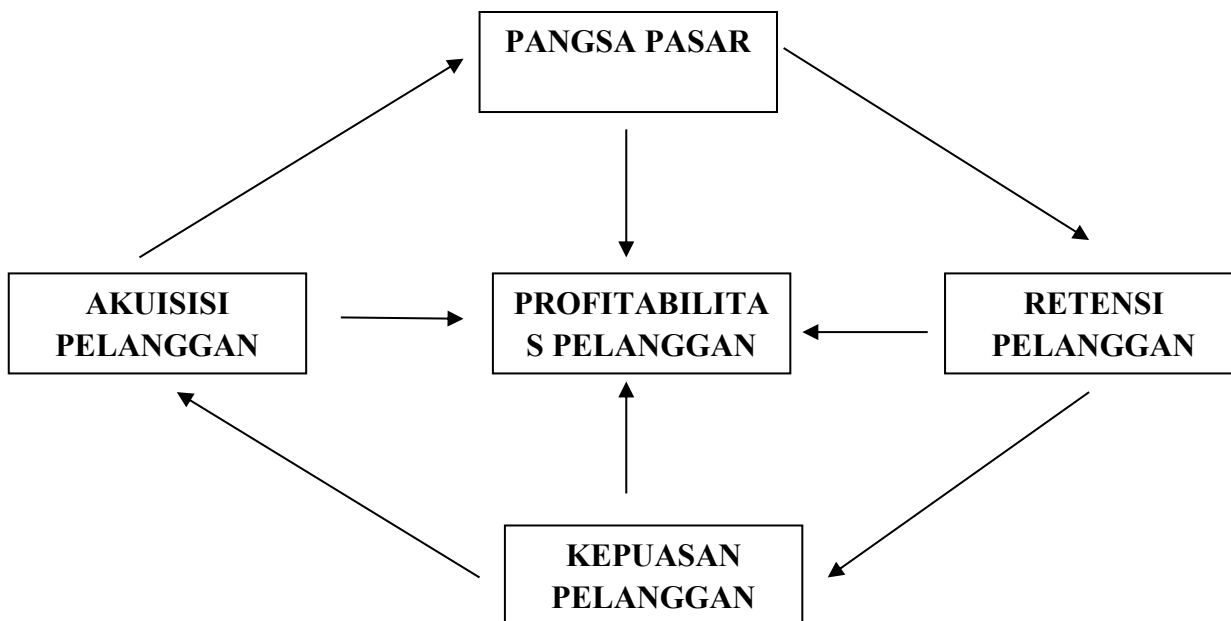
> 1 atau > 100%.

2). Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Bagan II. 2.

Perspektif Pelanggan



Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1) *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a) Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu

diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) :menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.

d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

2) Customer Value Proportion yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

b) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

c) *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Pada kepuasan pelanggan (*customer*), pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapat produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan mereka pada waktu yang tepat dan pada harga yang dipandang memadai. (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Kepuasan pelanggan dalam pelayanan sektor publik mencakup empat hal:

perspektif pelanggan/masyarakat, rasa aman yang meningkat, kepuasan pelanggan meningkat, dan waktu tunggu yang diperpendek (Rohm, 2001). Pelayanan yang memuaskan pelanggan adalah mutu atau kualitas pelayanan itu sendiri. Oleh karena itu pelayanan perlu terus ditingkatkan melalui proses belajar berkelanjutan yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi. Kepuasan pelanggan akan optimal jika petugas yang menangani memperhatikan keluhan, keinginan atau harapan kondisi fisik kantor, dan tanggapan yang diberikan oleh kantor cepat dan tanggap. Kepuasan pelanggan atau pengguna jasa mencerminkan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diterimanya. Semakin tinggi tingkat kepuasan akan menunjukkan *outcome* (dampak) kebijakan secara positif begitu pula sebaliknya. Mendudukan pelanggan sebagai mitra adalah upaya organisasi untuk bisa lebih obyektif dan tidak berjarak dengan masyarakat.

3). Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan

tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

a) Proses inovasi Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi

merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan

2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk/pelayanan

b) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c) Pelayanan Pasca Perawatan/Pasca pelayanan

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna perawatan kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purnaperawatan ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Pada rumah sakit maka pelayanan purna perawatan dapat diartikan sebagai pelayanan yang diberikan kepada

pelanggan setelah mendapatkan pelayanan jasa dari rumah sakit baik rawat inap maupun rawat jalan.

4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

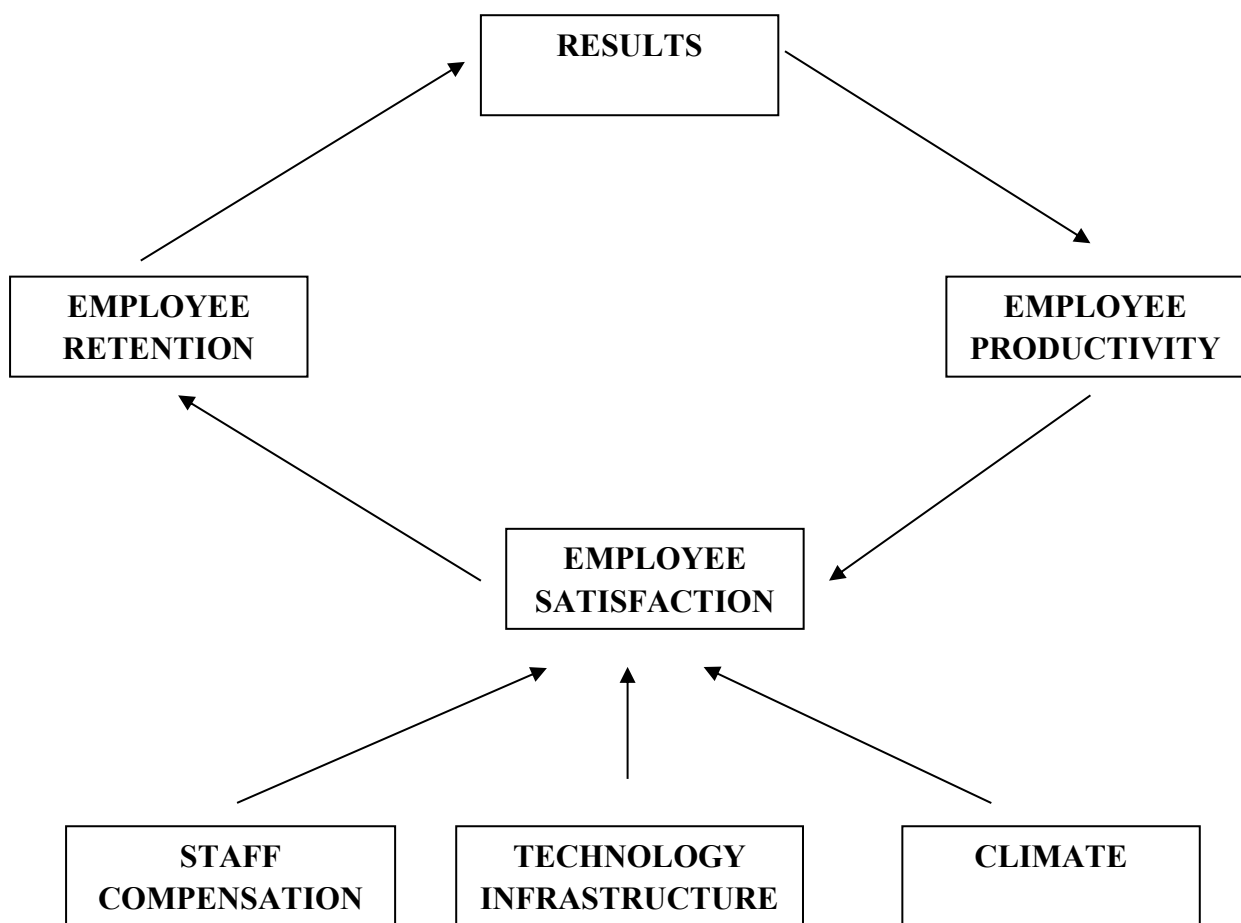
Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif scorecard yang pertama.

Balanced Scorecard menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset, dan pengembangan produk baru. Perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur; para pekerja, sistem dan prosedur jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius.

Gambar II.3

Pembelajaran dan pertumbuhan



Tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

- **Kapabilitas pekerja**

Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin telah dilakukan secara otomatis, dan perusahaan jasa semakin memberi pelanggannya akses langsung kepada

pemrosesan transaksi melalui sistem informasi dan komunikasi yang canggih. Selain itu, melakukan pekerjaan yang sama terus-menerus, dengan tingkat efisiensi dan produktivitas yang sama, tidak lagi cukup untuk mencapai keberhasilan.

Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan perusahaan. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kapabilitas pekerja ini terdapat tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu :

1. Kepuasan pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

2. Retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja, sehingga setiap kali

ada pekerja yang berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

3. **Produktivitas pekerja**

Sedangkan produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

- **Kapabilitas sistem informasi**

Jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Para pekerja garis depan perlu mendapat informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan.

- **Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan**

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor enabler yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja

Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced Scorecard*.

2.1.6. Penelitian Terdahulu

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

1. Sri Lestari (2016), yang penelitiannya berjudul “ Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dilihat dari (1). Perspektif Pelanggan dari indikator retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan akuisisi pelanggan menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (2). Perspektif keuangan dari indikator rasio NPM, ROI dan Efisiensi menunjukkan

kinerja dengan kriteria baik sedangkan rasio Efektivitas menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (3). Perspektif dilihat dari indikator Inovasi, BOR dan NDR menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan *Respond Times*,

ALOS, TOI dan GDR menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang. (4). Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dilihat dari perspektif Produktivitas dan kepuasan karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan

untuk retensi karyawan dan pelatihan karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang.

2. 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.

3. Putu Yulianti (2015), penelitiannya berjudul “ Analisis Kinerja RSUD Karangasem Berbasis *Balanced Scorecard* “. Hasil penelitian didapatkan bahwa kinerja RSUD Karangasem berbasis *balanced scorecard* berada pada kategori cukup dengan perolehan skor sebesar 44,7. Adapun penjabaran hasil masing-masing perspektif adalah : (1) perspektif keuangan menunjukkan

hasil yang cukup karena dari tiga rasio keuangan yang digunakan (rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas) hanya ada satu rasio yang tidak mencapai target yaitu rasio ekonomi; (2) perspektif pelanggan memperoleh hasil yang berada pada kategori cukup karena dari dua indikator yang digunakan yaitu tingkat akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan, salah satu indikatornya tidak mencapai target yaitu kepuasan pelanggan dengan skor kepuasan 77% sementara targetnya adalah 85%; (3) perspektif proses bisnis internal memperoleh hasil yang berada pada kategori cukup dimana dari 8 indikator yang diukur, 3 diantaranya tidak mencapai target yaitu nilai *Bed Turn Over* (BTO), *Length of Stay* (LOS) dan respon time penyelesaian resep; (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil yang berada pada kategori tidak baik dengan skor 0 karena dua indikator yang diukur keduanya tidak mencapai target yaitu kepuasan karyawan dengan skor kepuasan 46% sementara target >80% dan persentase karyawan yang terlatih yang tidak mencapai target pula.

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 .

2.2. Kerangka Pikir

.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 Rasio likuiditas untuk *current ratio*, Ratio *solvabilitas* untuk rasio modal sendiri terhadap total aset Ratio aktivitas untuk *collection period*, *total assets turnover* dan *Cost recovery rate*.

2. Perspektif Pelanggan

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah *customer retention* (mengukur seberapa besar rumah sakit dalam mempertahankan konsumen), *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 *respons 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.

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan sebuah kerangka pemikiran yang dapat menjelaskan hubungan variabel variabel yang diteliti.

Kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan dengan bagan sebagai berikut:

Gambar II.4

Bagan Kerangka Berpikir

