

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Grand Teori

Teori penetapan tujuan atau *Goal Setting Theory* awalnya dikemukakan oleh Locke (1968), yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh nilai - nilai dan tujuan. Orang telah menentukan sasaran (*goal*) atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik, seseorang akan mampu membandingkan apa yang telah dilakukan dengan sasaran (*goal*) yang spesifik. Hal ini akan menimbulkan sebuah motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wagiyono, 2020).

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak diteliti adalah teori jalur sasaran (*Path-goal theory*). Dasar dari teori ini adalah bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan, dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011). Teori ini menjelaskan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sumber kepuasan saat itu atau masa datang.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan, temuan utama dari *goal-setting theory* adalah bahwa orang yang diberi tujuan yang spesifik, sulit tetapi dapat dicapai, memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup, menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja.

B. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Manurut Bestari (2011) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Menurut Mulyadi (2007) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan saran strategis, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Mahsun (2009) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam menghasilkan jasa dan kualitas jasa, dilihat dari seberapa baik pelayanan yang diberikan dan seberapa jauh pelanggan terpuaskan. Hasil kegiatan merupakan perbandingan dari

maksud yang diinginkan dengan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas – aktivitas organisasi.

b. Penilaian Kinerja pada Sektor Publik.

Menurut Azwar (2007) konsep pengukuran kinerja pada sektor publik bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan, mewujudkan pertanggungjawaban publik, serta memperbaiki komunikasi jaringan.

Menurut Wiratna (2015) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Kedua, digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi pelanggan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik.

c. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik. Menurut Mahmudi (2010) tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik yaitu :

- 1) Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- 3) Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan *reward* dan *punishment*
- 5) Memotivasi pegawai
- 6) Menciptakan akuntabilitas publik

Sedangkan menurut Sulis (2007) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan terhadap pelanggan
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya – upaya pengurangan terhadap pemborosan.

d. Kendala Dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada sektor swasta bertumpu pada aspek finansial karena tujuannya adalah mencari laba sehingga mudah diukur karena bersifat kuantitatif dan nyata. Namun kondisi ini berbeda dengan organisasi sektor publik, dimana penilaian keberhasilan organisasi sektor publik dalam menjalankan fungsinya adalah kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat atas penyediaan barang dan jasa publik yang bersifat kualitatif. Dengan demikian Mahsun (2009) membuat beberapa kendala yang dihadapi dalam pengukuran kinerja organisasi sektor publik, antara lain:

- 1) Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba. Tujuan organisasi sektor publik adalah peningkatan pelayanan publik dan penyediaan barang publik.
- 2) Sifat output adalah *kualitatif*, *intangible* dan *indirect*. Output yang dihasilkan dari kegiatan organisasi publik pada umumnya bersifat kualitatif, tidak berwujud dan tidak langsung dirasakan pada saat itu sehingga kinerja organisasi lebih sulit diukur.
- 3) Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost centre*). Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*). Sedangkan disisi lain karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusur secara

langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar tolok ukur kinerja.

4) Tidak beroperasi berdasarkan *market force* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar. Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana adanya *market competition* sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar. Oleh karena itu tidak ada pembandingan yang independen maka dalam pengukuran kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

5) Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat). Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen, dengan demikian mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam adalah pekerjaan yang tidak mudah.

Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan strategi-strategi tersebut, salah satunya adalah *balanced scorecard*.

2. *Balanced Scorecard*

a. Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara *performance*

keuangan dan non-keuangan, *performance* jangka pendek dan *performance* jangka panjang, antara *performance* yang bersifat internal dan *performance* yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor *performance* seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Menurut Munawir (2002) dalam Sri Wahyuni (2011:18) *Balanced Scorecard* adalah suatu kartu skor untuk yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Sedangkan Yuwono (2003) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator financial dan non financial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

b. Perspektif *Balance Scorecard*

Pada dasarnya *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen yang telah terbukti mampu membantu banyak perusahaan dalam

mengimplementasikan strategi bisnisnya, yaitu suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan.

Menurut Robert Kaplan dan David Norton ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balance Scorecard*, yaitu :

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan dengan menggunakan metode *value for money* yang merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu :

- a) Ekonomi, merupakan perbandingan input dengan input value yang dinyatakan dalam satuan moneter. Perolehan input dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah yang mendekati harga pasar.
- b) Efisiensi, merupakan perbandingan output/input yang dikaitkan dengan standar kinerja atau target yang telah ditetapkan. Pencapaian output yang maksimum dengan input tertentu atau penggunaan input yang terendah untuk mencapai output tertentu.
- c) Efektivitas, secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan outcome dengan output. Tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan.

Di dalam *balanced scorecard*, berisi tujuan dan pengukuran yang mewakili pengukuran kesuksesan akhir penjualan pencari laba. Pengukuran kinerja keuangan seperti pendapatan operasi dan tingkat

pengembalian investasi, menunjukkan apakah strategi perusahaan dan penerapannya dapat meningkatkan nilai pemegang saham kinerja keuangan melalui dua pendekatan dasar yaitu pertumbuhan pendapatan dan produktivitas.

2) Perspektif Pelanggan

Tujuan dari perspektif kepuasan pelanggan antara sektor publik dengan sektor swasta pada intinya sama yaitu untuk mengetahui bagaimana pelanggan melihat organisasi, sedangkan perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggan. Pada organisasi sektor publik yang menjadi pelanggan utama adalah masyarakat pembayar pajak dan masyarakat pengguna layanan publik, sehingga pertanyaan yang muncul diatas dimodifikasi menjadi bagaimana masyarakat pembayar pajak dan pengguna layanan publik melihat organisasi. Dengan begitu fokus utama organisasi sektor publik pada perspektif ini adalah penyediaan barang dan jasa publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan telah dikembangkan sebuah instrumen yang dinamakan *Service Quality* yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima kedalam 5 dimensi yaitu:

a) Wujud fisik (*tangibles*), adalah penampilan fisik seperti: tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan.

- b) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
- c) Daya tanggap (*responsiveness*), adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d) Jaminan (*assurance*), adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap organisasi.
- e) Empati (*emphaty*), adalah ketersediaan pegawai perusahaan untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada dasarnya perspektif bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi yang berkelanjutan, dan perspektif ini harus mampu menjawab pertanyaan kita harus unggul dibidang apa, serta bagaimana kita membangun keunggulan. Beberapa aspek yang dapat memberikan gambaran kinerja perspektif ini, yaitu:

- a) Sarana dan prasarana, adalah variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki dalam mendukung kegiatan internal.

b) Proses, maksudnya adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan pelayanan publik.

c) Kepuasan berkerja, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan berkerja pegawai.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam organisasi sektor publik perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan untuk menjawab pertanyaan bagaimana organisasi terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan stakeholdersnya. Dengan demikian organisasi sektor publik harus berinovasi, berkreasi dan belajar untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Indikator kinerja yang dapat menggambarkan perspektif ini adalah:

a) Motivasi (*rewards and punishment*), variabel ini menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas kebijakan-kebijakan yang diambil manajemen dalam menjalankan organisasi.

b) Kesempatan mengembangkan diri, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas program-program pengembangan diri yang diterapkan oleh organisasi.

c) Inovasi, merupakan variabel yang menunjukkan adanya kesempatan bagi pegawai untuk kreatif dan menemukan hal-hal baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik.

d) Suasana dalam berkerja, adalah variabel yang menggambarkan tingkat kepuasan pegawai atas suasana kerja, hubungan antara pegawai dengan pimpinan dan kerjasama tim dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Hubungan Antar Perspektif dalam Balance Scorecard

Menurut Afandi (2013) aspek non keuangan dalam *balanced scorecard* menjadi perhatian yang serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, yaitu peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja, maka fokus utama perhatian perusahaan haruslah ditunjukkan pada peningkatan kinerja bidang non keuangan, karena disitulah keberhasilan kinerja keuangan dimulai. Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat, yang penjabarannya merupakan suatu strategi obyektif yang menyeluruh dan saling terhubung.

Hubungan tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk

meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan melalui upaya peningkatan kesejahteraan karyawan untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi sehingga perputaran karyawan rendah, yang artinya karyawan merasa puas terhadap atribut-atribut yang ditampilkan perusahaan, sehingga karyawan dan organisasi mempunyai hubungan yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab perusahaan, yang kemudian akan mendorong karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi.

Penampilan positif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendukung terciptanya peningkatan kualitas proses layanan internal perusahaan dalam hal produk serta melakukan inovasi-inovasi internal perusahaan pada perspektif proses internal bisnis, sehingga proses layanan akan terintegrasi.

Dengan demikian, kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan akan meningkat yang terlihat dari perspektif pelanggan. Akhirnya penampilan dari ketiga perspektif tersebut akan berpengaruh terhadap perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan dan return perusahaan.

d. Keunggulan *Balance Scorecard*

Marisa (2013) mengemukakan keunggulan *balanced scorecard* bahwa *balanced scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek :

- 1) Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

Menurut Bambang (2010) keunggulan *balanced scorecard* lainnya adalah :

1) Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah *balanced scorecard* berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan. Pengukuran yang lebih luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak bagi perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

2) Koheran

Didalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (Keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *Return on*

investmen (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*, pelayanan kepada *customer* bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna, dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren, kalo disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

Sedangkan menurut Gunawan (2000) keunggulan *balanced scorecard* lainnya adalah :

- 1) Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
- 2) Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan.
- 3) Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.

- 4) Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi, dan pertumbuhan organisasi.
- 5) Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

e. Cara Pengukuran *Balance Scorecard*

Mulyadi (2007) mengemukakan sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya melalui strategi yang telah dipilih. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai

Menurut Mulyadi (2007) cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang tercapai seimbang di semua perspektif.

3. Konsep Rumah Sakit

a. Definisi Rumah Sakit

Berdasarkan Permenkes No. 147 tahun 2010 tentang Perijinan Rumah Sakit menyatakan bahwa rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna serta menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Dengan kata lain rumah sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas dari berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik.

b. Jenis-Jenis Rumah Sakit

Berikut ini adalah jenis-jenis Rumah Sakit berdasarkan Permenkes No. 340 tahun 2010, yaitu :

- 1) Rumah Sakit Umum adalah Rumah Sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit.
- 2) Rumah Sakit Khusus adalah Rumah Sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.
- 3) Rumah Sakit Publik adalah Rumah Sakit yang dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah dan Badan Hukum yang bersifat nirlaba.

- 4) Rumah Sakit Privat adalah Rumah Sakit yang dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk perseroan terbatas atau persero.

c. Klasifikasi Rumah Sakit

Sedangkan klasifikasi rumah sakit menurut No. 340 tahun 2010 Bab II, dibagi menjadi 4 macam yaitu:

1) Berdasarkan kemampuan pelayanan

Kelas A : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialistik luas dan sub spesialistik luas.

Kelas B II : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialistik luas dan sub spesialistik terbatas.

Kelas B I : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik spesialistik sekurang-kurangnya 11 jenis spesialistik.

Kelas C : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik sekurangkurangnya 4 dasar lengkap.

Kelas D : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik dasar.

2) Berdasarkan Kepemilikan

Rumah sakit di Indonesia dibedakan menjadi dua, yaitu rumah sakit pemerintah dan swasta. Rumah sakit pemerintah dijalankan oleh Departemen Kesehatan, Pemerintah Daerah, ABRI dan Badan Umum Milik Negara. Sedangkan rumah sakit swasta dijalankan oleh Yayasan, dan Badan Hukum lain yang terkait.

3) Berdasarkan fungsi rumah sakit

a) Institusi pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM) Merupakan lembaga non profit dan keuntungan IPSM harus ditanamkan kembali pada Rumah Sakit.

b) Non Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (non IPSM) Merupakan lembaga non profit dan keuntungan dapat digunakan oleh para pemilik Rumah Sakit (biasanya diselenggarakan oleh swasta).

4) Berdasarkan segi pemasaran

a) Volume, Rumah Sakit tipe ini mengutamakan pelayanan (jumlah pasien) yang sebanyak-banyaknya.

b) Diferensiasi, Rumah sakit tipe ini mengutamakan spesialisasi, apabila perlu sub spesialisasi. Rumah sakit ini dituntut untuk mempunyai cukup banyak sarana yang menunjang masing-masing spesialisasi tersebut.

c) Fokus, Rumah Sakit tipe ini adalah rumah Sakit yang berkonsentrasi pada spesialisasi tertentu, khususnya untuk ibu dan anak.

C. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan pada beberapa perusahaan maupun organisasi untuk mengukur kinerjanya, antara lain :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Indana Aziza Putri, Septo Pawelas Arso, Ayun Sriatmi (2017)	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) K.R.M.T. Wongsonegoro Kota Semarang Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	penelitian kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD K.R.M.T Wongsonegoro dilihat dari 4 Perspektif <i>balanced scorecard</i> masih buruk. Hasil penelitian menyarankan rumah sakit untuk menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> kerangka kerja sebagai sistem pengukuran kinerja untuk melihat kinerja evaluasi secara komprehensif.
2	Sumarni (2017)	Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar	Penelitian kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> yang meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan maka kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina berada pada kategori tinggi
3	Annisa Ayu dan Pradibta Rizal Yaya (2018)	Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sleman Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> Setelah Penerapan	penelitian kuantitatif dan kualitatif	Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: perspektif keuangan dinilai kurang baik kecuali rasio perputaran aset. Perspektif pelanggan

No	Penelitian	Judul	Metode	Hasil Penelitian
		Asuransi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan		dinilai baik kecuali akuisisi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dinilai baik semua kecuali tingkat rawat jalan dan BTO. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
4	Tri Suwanto, Tri Hartiti, Madya Sulisno (2019)	Analisis Kinerja Keperawatan Di Rumah Sakit Aisyiyah Kabupaten Kudus Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i>	penelitian kualitatif	Hasil yang diperoleh bahwa kinerja berdasarkan instrumen A B C masih kurang yaitu sebesar 65 %, dari segi keuangan kinerja keperawatan efektif efisien, dari segi pelanggan berdasarkan IKM yang ada sudah baik dengan capaian 81%, berdasarkan proses bisnis internal capaian tingkat pelayanan masih kurang dengan capaian 65 %, dan dari segi pertumbuhan dan pembelajaran ditemukan masih kurang aktifnya perawat untuk meneliti
5	Andi Rustam, Ismail Rasulong, Andi Nur Aziza (2019)	Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba	penelitian kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan starteginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja

No	Penelitian	Judul	Metode	Hasil Penelitian
				Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan Balanced Scorecard
6	Risma Wira Bharata, Dhyah Setyorini, Isroah (2019)	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari	Penelitian kuantitatif dan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan kerangka Balanced Scorecard kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan sudah baik
7	Maratus Sholihah Aprilia Kosasih dan Suprapti (2020)	Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Dr.Etty Asharto Batu	Penelitian kualitatif	Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan kinerja Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu dinyatakan cukup jika dilihat dari empat perspektif dalam balanced scorecard. Penilaian kinerja menggunakan metode balanced scorecard dapat terus digunakan untuk kedepannya dikarenakan balanced scorecard mampu memberikan gambaran lebih luas dan terstruktur dibanding dengan sistem tradisional.

D. Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang penting dalam dunia bisnis. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu

perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Pengukuran kinerja selama ini digunakan adalah mengukur kinerja keuangan dan penggunaan standar yang ditetapkan pemerintah sehingga tidak mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak tampak yang dimiliki rumah sakit sedangkan penggunaan standar penilaian pemerintah hanya menggambarkan pemanfaatan tempat tidur rumah sakit dan penanganan pasien.

Balanced Scorecard merupakan alat pengendalian manajemen yang menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain, yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing. Perspektif bisnis internal menjelaskan proses internal yang diberikan untuk memberikan nilai pada pelanggan atau pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Semua perspektif tersebut diukur dengan

menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga

Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga selama ini perlu pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, dimana pengukuran kinerja yang selama ini digunakan yaitu pengukuran dari aspek kinerja keuangan dan ukuran kinerja yang berdasarkan standar yang ditetapkan oleh pemerintah tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan

harta-harta tak nampak yang dimiliki rumah sakit sedangkan pada standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit yang berkaitan pelayanan yang diberikan rumah sakit yang berkaitan dengan penggunaan tempat tidur rumah sakit dan penanganan pasien. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Penggunaan Pendekatan *Balanced Scorecard*, sebagai metode pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga akan memberikan gambaran kinerja rumah sakit dalam jangka

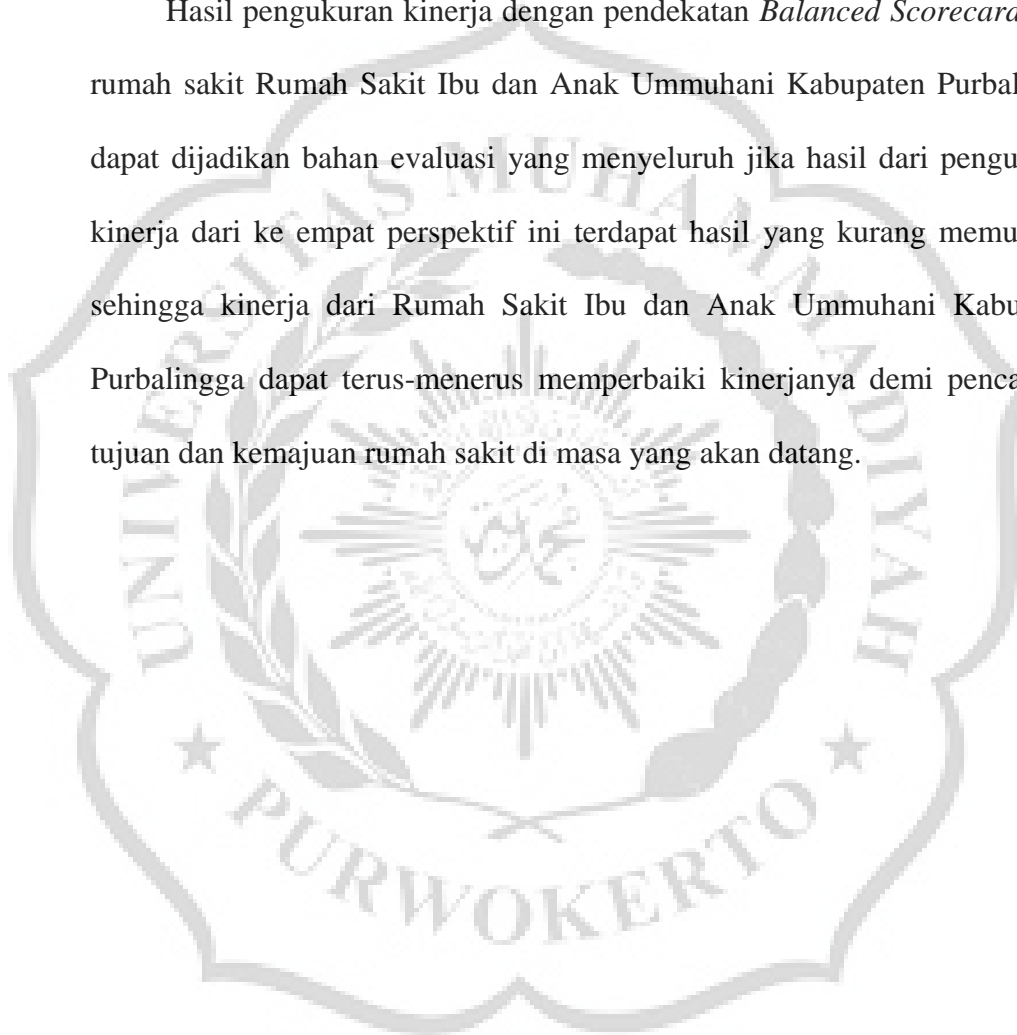
panjang yang sangat berguna bagi pihak manajemen sebagai informasi yang menyeluruh bagi keberhasilan organisasi.

Balanced Scorecard sebagai suatu metode pengukuran kinerja, dalam pelaksanaan akan memberikan gambaran mengenai keberhasilan dari tiga perspektif lain selain keberhasilan dari perspektif keuangan yaitu perspektif pelanggan dapat menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menguasai pelanggannya, baik dalam mempertahankan maupun menarik pelanggan baru selain itu dari perspektif ini perusahaan mampu melihat bagaimana pandangan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, jika kinerja tingkat kepuasan pelanggan buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat kinerja keuangan terlihat baik.

Berdasarkan perspektif proses bisnis internal pihak manajemen mampu mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan rumah sakit terhadap pelanggannya, hasil dari pengukuran perspektif ini dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi terhadap kualitas pelayanannya. Dari segi perspektif yang terakhir yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak rumah sakit dapat mengetahui bagaimana produktivitas karyawan dan bagaimana pemberian pengembangan pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan terhadap peningkatan kualitas karyawan, sehingga hasil pengukuran perspektif dapat dijadikan sumber informasi dimana pihak manajemen perlu peningkatan pelatihan bagi karyawan jika hasil dari

perspektif ini dinilai kurang baik. Hal ini dikarenakan organisasi bisnis harus terus meningkatkan pengetahuan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan mereka serta akan meningkat pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil dari perspektif lain dan tujuan perusahaan.

Hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada rumah sakit Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga dapat dijadikan bahan evaluasi yang menyeluruh jika hasil dari pengukuran kinerja dari ke empat perspektif ini terdapat hasil yang kurang memuaskan sehingga kinerja dari Rumah Sakit Ibu dan Anak Ummuhani Kabupaten Purbalingga dapat terus-menerus memperbaiki kinerjanya demi pencapaian tujuan dan kemajuan rumah sakit di masa yang akan datang.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

