

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### A. Landasan Teori

##### 1. Teory Penetapan Tujuan atau *Goal Setting Teory*

Teori penetapan tujuan atau *goal setting teory* awalnya di kemukakan 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 dimasa depan dan goal tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilaku akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindkan dan konsekuensi kinerjanya. Dengan penentuan sasaran (*goal*) yang spesifik. Hal ini menimbulkan suatu motivasi tersendiri bagi individu untuk berusaha menjadi lebih baik lagi (Wardhana, 2015).

Pendekatan kepemimpinan yang paling sering diteliti adalah teori jalur sasaran (*path-goal-theory*). Dasar dari teori ini bahwa tugas seseorang pemimpin adalah membantu anggotanya dalam memberi informasi, dukungan dan sumber daya lain yang penting dalam mencapai tujuan mereka (Robbins, 2011:418). Teori ini menjelaskan bahwa suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang di tinjau 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 di beri tujuan yang spesifik dan sulit dapat tercapai serta memiliki kinerja yang 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.

## 2. Kinerja

Kinerja menurut Mahsun (2013) kinerja adalah suatu bentuk tentang tingkat pencapaian kegiatan atau program yang di sepakati dalam organisasi, kesepakatan tersebut biasanya bertujuan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi, kemudian menurut Basatari (2011) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Armstrong, (dalam Saadah, 2018), faktor-faktor yang berpengaruh dalam kinerja antara lain:

- a. Faktor individu (*personal factors*) memiliki kaitan yang sangat erat dengan keahlian, motivasi, komitmen dll

- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*) berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, manajer atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*) berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
- d. Faktor sistem (*system factors*) sangat berkaitan dengan system/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi
- e. Faktor situasi (*contextual/ situational factors*) berhubungan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi dan akuisisi, pengukuran kinerja bisa berupa penilaian yang sistematis dan didasarkan pada indikator kinerja biasanya berupa masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi.

Menurut Wiratna (2015) pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintahan, ukuran kinerja yang dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Kedua, digunakan untuk mengalokasikan sumber

daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi pelanggan. Hal ini pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sector public dalam pemberian pelayanan publik.

Pendekatan pengukuran kinerja organisasi sektor publik menurut Mahsun (2013), antara lain sebagai berikut

a. Menganalisis anggaran

Tujuan analisis anggaran adalah untuk mengetahui dan membandingkan dengan realisasinya, hasil analisis ini berupa selisih kekurangan atau kelebihan anggaran. Metode ini berfokus pada kinerja keuangan

b. Analisa rasio keuangan

Pengukuran dengan menggunakan metode perhitungan rasio keuangan, misalnya rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan rasio pasar

c. *Balanceed scorecard methode*

Metode ini merupakan salah satu metode untuk mengukur system manajemen untuk mengukur kinerja dan sejauh mana implementasi strategi telah dilakukan dalam sebuah organisasi, *Balanceed scorecard methode* juga digunakan untuk mengetahui sejauh mana kinerja organisasi yang meliputi finansial maupun non finansial.

d. Audit kerja (*Value for money*)

Audit kerja dilakukan untuk mengukur dan memeriksa kinerja berdasarkan standar ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

Mahmudi (2016) berpendapat bahwa pengukuran kinerja organisasi publik memiliki tujuan dan manfaat untuk:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
- b. Menyediakan sarana dan pembelajaran pegawai.
- c. Memperbaiki kinerja pada periode Selanjutnya.
- d. Memberikan pertimbangan dan sistematis dalam pembuatan keputusan reward dan punishment.
- e. Memotivasi Pegawai.
- f. Menciptakan akuntabilitas Publik.

Menurut Mulyadi dalam Sa'adah (2018) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi Kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.

e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Ukuran kinerja yang digunakan dalam manajemen tradisional adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Kinerja personil diukur hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal ini sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba dan sebagainya.

Pengukuran kinerja yang baik harus memiliki kriteria system pengukuran sesuai dengan pendapat Cascio dalam Sa'adah, ddk (2018), karakteristik pengukuran kinerja adalah:

a. Relevan

Relevan memiliki makna antara lain

- 1) Terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi
- 2) Terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian

b. Sensitivitas

Sensitivitas memiliki arti bahwa alat yang digunakan memiliki kemampuan system penilaian kinerja dalam membedakan pegawai efektif dan yang tidak.

c. Reliabilitas

Reliabilitas yaitu dapat secara konsisten dalam melakukan pengukuran, meskipun digunakan oleh orang yang berbeda.

d. Akseptabilitas

Akseptabilitas yaitu pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak- pihak yang menggunakannya.

e. Praktis

Praktis dalam artian instrument yang penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh orang lain yang berkaitan dalam penilaian tersebut

Prinsip- prinsip pengukuran kinerja menurut Saadah dkk (2018), antara lain:

- a. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur
- b. Pekerjaan yang tidak diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena darinya tidak ada informasi yang bersifat objektif untuk menentukan nilainya.
- c. Kerja yang takdiukur selayaknya diminimalisir atau bahkan ditiadakan

- d. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk seluruh kerja yang diukur
  - e. Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas hasil
  - f. Mendefinisikan kinerja,
  - g. Pelaporan kinerja dan analisis harus dilakukan secara rutin
  - h. Pelaporan yang rutin memungkinkan adanya tindakan korektif yang segera dan tepat waktu
  - i. Tindakan korektif yang tepat waktu memungkinkan pengendalian yang efektif oleh manajemen
3. *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam Sa'adah (2018) *Balanced scorecard* terdiri dari dua suku kata yaitu *scorecard* (kartu nilai) dan *balanced* (seimbang). *Scorecard* adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personal yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. *Balanced* artinya kinerja personal diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka Panjang, intern dan ekstern.

*Balanced scorecard* adalah suatu metode untuk mengukur kinerja dari segi keuangan atau dari segi non keuangan yang memiliki empat perspektif yang satu sama lain saling melengkapi dan berhubungan sebab akibat (Triharstuti, 2012), *Balanced scorecard meliputi* berbagai macam kegiatan untuk menciptakan nilai yang dihasilkan oleh para pegawai

yang memiliki kemampuan serta motivasi dan tetap memperhatikan jangka pendek dengan melihat perspektif finansial (Jumingan, 2014)

BSC memiliki focus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas produksi. Bedanya BSC ini memberikan suatu kerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus menerus. Konsep BSC akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan *napa* yang menjadi visi dan misi organisasi (Rusdiyanto, 2010).

Tujuan dari BSC dalam penilaian kinerja menurut Gordon dalam Saadah 2018 adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi
- b. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
- d. Membantu mengambil keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

*Balanced scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain sebagai berikut, (sa'adah, 2018)

- a. Mampu mendefinisikan tujuan strategi jangka Panjang dari masing-masing perspektif atau *outcome* dan mekanisme yang mencapai tujuan tersebut
- b. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat
- c. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

BSC *menterjemahkan* visi dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi dengan empat perspektif yang berbeda antara lain keuangan, pelanggan, proses internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan dan Norton (2010) menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu *financial*, *internal business process* dan *learning and growth*.

Menurut Anggraini (2015) ada empat perspektif pengukuran dalam *Balanced Scorecard* dengan tolak ukur yang digunakan antara lain:

- a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

*Balanced scorecard* awalnya digunakan untuk menilai kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif financial disini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Prespektif ini digunakan oleh *stakeholders* untuk menilai kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi “Organisasi harus memenuhi

sebagaimana keinginan *stakeholders* supaya perusahaan tersebut dinilai dengan hasil yang menguntungkan” (Rusdiyanto, 2010).

Ukuran *finansial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan . tujuan finansial biasanya berhubungan dengan keuntungan yang diperoleh dengan menilai laba operasional, *return on capital employed* (ROCE) atau *economic value added*. Penilaian keuangan yang paling sering digunakan adalah rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektifitas, Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau tercapainya arus kas (Budiarti, 2010).

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif *customer* adalah perspektif yang difokuskan atau ditujukan kepada pelanggan karena pelangganlah yang menggunakan produk/ jasa yang dihasilkan perusahaan. Oleh sebab itu organisasi/ perusahaan harus memperhatikan *product market fit* yang dibutuhkan oleh pelanggan. Perspektif pelanggan *balanced scorecard* mengharuskan manajemen perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran.

Perspektif pelanggan harus memperhatikan beberapa produk yang harus diberikan dengan mempertimbangkan beberapa aspek antara lain, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan akuisisi pelanggan yang profitable, kepuasan pelanggan yang tinggi dapat menjadi indikator pertumbuhan suatu bisnis dalam sebuah organisasi (Sa'adah, Dkk. 2018)

c. Perspektif Proses Bisnis internal (*internal business process perspektif*)

Perspektif internal business process merupakan suatu proses didalam organisasi untuk menciptakan produk/ jasa yang sesuai dengan kebutuhan atau harapan pelanggan, perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk menciptakan layanan untuk membuat *stakeholder* dan *customer* merasa puas. Perspektif proses bisnis internal berfungsi untuk mengidentifikasi setiap proses yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar, sasaran memenuhi harapan keuntungan *financial* yang tinggi para pemegang saham.

Tolak ukur proses bisnis internal difokuskan terhadap proses internal yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal dapat membandingkan dua perbedaan ukuran

kerja yang didasarkan pada pendekatan tradisional dan pendekatan BSC. Perbandingan ini dilakukan dengan mengetahui beberapa indikator antara lain BOR, TOI, LOS, GDR dan NDR. (Sa'adah, Dkk. 2018)

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*learning & growth Perspective*)

perspektif *learning & growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dan pemanfaatan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung dalam perspektif ini.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang, sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat dicapai bila perusahaan mampu melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan sistem teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utamaperspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif diatas harus dipandang sebagai suatu “model (*template*)” yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun

penanamnya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi. Pengembangan BSC kedalam setiap bentuk organisasi baik profit maupun non-profit memang memungkinkan dengan sedikit modifikasi pada implementasi misi dan perspektif prioritas yang diinginkan seperti finansial digantikan oleh perspektif pemenuhan kualitas pelanggan. BSC adalah metode yang cukup fleksibel diterapkan perusahaan yang ingin tidak hanya sekedar mengukur aspek finansial semata namun ingin mengetahui parameter pendukung kesuksesan finansial organisasi dimasa yang akan datang sehingga sustainabilitas organisasi dapat lebih terjamin (Sirait, 2004).

Tujuan sasaran yang ingin di capai pada setiap perspektif adalah:

a) Perspektif Keuangan

Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dan pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasi personil.

b) Perspektif Pelanggan

Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungannya.

c) Perspektif Bisnis internal

Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.

d) Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia (Gumawan, 2000).

Konsep pengukuran dalam BSC secara lebih sederhana dikemukakan oleh Mulyadi.

Tabel 2.2 Ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik.

Perspektif	Sasaran strategik	Ukuran Hasil	Ukuran kinerja	Pemicu	Skor
Keuangan	Pertumbuhan pendapatan perubahan biaya	Pertumbuhan biaya	<i>Revenue Mix</i> <i>Cycle effectiveness</i>		1
		Penurunan biaya			1
Pelanggan	Brand Equity meningkatnya kualitas layanan customer	<i>Customer Acquisition</i>	Bertambahnya pasien baru Depth of relationship Berkurangnya jumlah keluhan		1
		<i>Customer retention</i>			1
		<i>Customer Statification</i>			1
Bisnis internal	Peningkatan kualitas proses layanan pelanggan	Jumlah penanganan keluhan	Semakin sedikitnya jumlah keluhan Seberapa cepat pasien tertangani <i>respon time</i>		1
		Peningkatan pendapatan			1
Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatnya komitmen karyawan Meningkatnya kapabilitas karyawan	Retensi karyawan Pelatihan karyawan	Berkurangnya jumlah karyawan yang keluar Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan		1 1
Skore Total					10

(Mulyadi, 2001, dalam Auroa 2010)

Konsep BSC merubah Fokus perspektif perencanaan dari sekedar pada fokus finansial anggaran tahunan dan berjangka pendek, menjadi perspektif perencanaan komperhensif yang mencakup aspek finansial, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Selengkapnya seperti tabel berikut:

Tabel 2.2 Keunggulan BSC dibanding konsep manajemen tradisional

Manajeme tradisional	Manajemen kontemporel
<b>Hanya berfokus pada perspektif keuangan. Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan, sistem perencanaan menyeluruh yang tidak koheren, perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem</b>	Mencakup perspektif yang komperhensif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran/ pertumbuhan koheren: membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis, terukur: semua sasaran strategis ditentukan ukuranya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspekstif non keuangan, seimbang: keseimbangan sasaran stategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

#### 4. Rumah Sakit

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Rumah sakit umum adalah Rumah Sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada bidang dan jenis penyakit (Kementerian Kesehatan, 2010).

Rumah sakit mempunyai fungsi antara lain pertama, menyediakan dan menyelenggarakan pelayanan medik, pelayanan penunjang, pelayanan keperawatan, rehabilitasi, pencegahan dan peningkatan kesehatan. Kedua, sebagai tempat pendidikan dan/ pelatihan tenaga medik dan para medik dan ketiga, sebagai tempat penelitian dan pengembangan ilmu teknologi bidang kesehatan. Fungsi rumah sakit tergantung klasifikasi (Kelas), klasifikasi rumah sakit adalah pengelompokan kelas rumah sakit berdasarkan kemampuan pelayanan, fasilitas pelayanan kesehatan yang diperlukan baik secara langsung maupun tidak langsung di rumah sakit dan tentang penyelenggaraan bidang perumaskitan (Peraturan Pemerintah nomor 47, 2021).

Rumah sakit umum mempunyai klasifikasi sebagai berikut :

- a) Rumah Sakit Umum Kelas A
- b) Rumah Sakit Umum Kelas B
- c) Rumah Sakit Umum Kelas C
- d) Rumah Sakit Umum Kelas D

Dalam rangka pemenuhan kebutuhan ketersediaan rumah sakit dan peningkatan akses pelayanan kesehatan kepada masyarakat, pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan masyarakat dapat mendirikan Rumah Sakit Umum kelas D pratama.

Berdasarkan kepemilikan Rumah Sakit di Indonesia di bedakan menjadi dua, yaitu rumah sakit pemerintah dan swasta. Rumah sakit pemerintah dijalankan oleh Dinas Kesehatan , pemerintah daerah, TNI dan BUMN, sedangkan rumah sakit swasta dijalankan oleh yayasan dan badan hukum terkait.

Berdasarkan fungsi rumah sakit dapat dibagi menjadi dua antara lain, Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM) yang merupakan lembaga non profit dan keuntungan IPSM harus ditanamkan kembali oleh Rumah Sakit, sedangkan non Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (non IPSM) merupakan lembaga non profit dan keuntungan dapat digunakan oleh para pemilik rumah sakit (biasanya diselenggarakan oleh sektor swasta).

Rumah sakit sebagai organisasi layanan kesehatan harus mempunyai komitmen memberikan layanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat. Jadi Rumah sakit harus terus berjalan secara keuangan, efektif dalam biaya dan sensitif terhadap kebutuhan pasiennya. Hubungan dengan pasien dipengaruhi sikap karyawannya, pengumpulan informasi yang efektif, sistem pemrosesannya, penjadwalan, koordinasi dan komunikasi antar bagian/ divisi yang ada didalam rumah sakit (Woerly,2001). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pelayanan kesehatanrumah sakitantara lain faktor dokter, keperawatan yang dilaksanakan oleh perawat atau bidan dan kebijakan manajemen oleh pimpinan rumah sakit (Mangkunegara, 2017).

Dalam menjalankan fungsi rumah sakit sebagai rumah sakit pemerintah (RSUD) pihak manajemen akan menghadapi permasalahan antara lain adanya kewajiban RSUD untuk tetap melaksanakan pelayanan kepada semua lapisan masyarakat. Tuntutan RSUD untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, efektif dan efisien. RSUD harus mampu bersaing dengan rumah sakit lain dalam hal menempatkan diri pada segmen pasar yang sesuai dengan kondisi rumah sakit dan mampu melihat potensi pasar.

Persaingan dalam memperoleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas, terutama dokter spesialis. RSUD diharapkan pada perkembangan teknologi yang mau tidak mau harus diikuti dan ini berakibat terjadi peningkatan pengeluaran dana rumah sakit yang tidak sedikit. RSUD diharapkan dihadapkan juga pada kondisi perekonomian di Indonesia, dimana terjadi inflasi yang sedemikian tinggi dengan meningkatnya harga obat-obatan, bahan makanan dan listrik (Aditama, 2009).

Rumah Sakit Daerah adalah sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat yang dikategorikan ke dalam rumah sakit umum daerah dan rumah sakit khusus daerah.

Menurut Peraturan Menteri kesehatan Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Bidang Perumasakitan, berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan, rumah sakit umum diklasifikasikan menjadi rumah sakit kelas A, Kelas B, Kelas C dan Kelas D. Klasifikasi Rumah Sakit umum ditetapkan berdasarkan :

- a. Pelayanan
- b. Sumber Daya Manusia
- c. Peralatan
- d. Sarana prasarana
- e. Administrasi dan manajemen

Klasifikasi Rumah Sakit harus mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik dan spesialis, bangunan dan prasarana pada rumah sakit umum

dengan klasifikasi kelas A, kelas B, Kelas C dan Kelas D dan rumah sakit khusus harus memenuhi aspek keandalan teknis bangunan gedung dan konstruksi dan teknis bangunan perumasakitan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Ketersediaan tempat tidur rawat inap untuk rumah sakit kelas A paling sedikit 250 tempat tidur, kelas B paling sedikit 200 tempat tidur, kelas C paling sedikit 100 tempat tidur dan kelas D paling sedikit 50 tempat tidur.

Jumlah tempat tidur untuk pelayanan rawat inap kelas standar adalah 60 % dari seluruh tempat tidur untuk Rumah Sakit milik pemerintah pusat dan Pemerintah Daerah serta 40 % untuk Rumah sakit milik swasta. Jumlah tempat tidur perawatan intensif paling sedikit 10 % dari seluruh tempat tidur rumah sakit, jumlah tempat tidur perawatan intensif terdiri dari 6 % untuk pelayanan perawatan *intensif care unit* dan 4 % untuk pelayanan perawatan intensif yang terdiri atas perawatan intensif neonatus dan perawatan intensif pediatrik.

Dalam kondisi wabah atau kedaruratan kesehatan masyarakat, kapasitas ruang rawat isolasi yang digunakan 30 % untuk tempat tidur rumah sakit pemerintah dan 20 % untuk tempat tidur rumah sakit swasta. Peralatan pada rumah sakit umum dengan klasifikasi Kelas A, B, C dan D terdiri atas peralatan medis dan non medis yang memenuhi standar pelayanan, persyaratan mutu, keamanan, keselamatan dan laik pakai.

Sumber daya manusia untuk tiap kelas rumah sakit disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan yang diberikan rumah sakit berupa tenaga tetap yang bekerja secara penuh waktu, pemilik rumah sakit bertanggung jawab dalam pemenuhan

sumber daya manusia berdasarkan hasil analisis beban kerja, kebutuhan dan kemampuan pelayanan rumah sakit.

Sumber daya manusia pada rumah sakit umum dengan klasifikasi kelas A, B, C dan D meliputi :

- a. Tenaga medis
- b. Tenaga psikologi klinis
- c. Tenaga keperawatan
- d. Tenaga kebidanan
- e. Tenaga kefarmasian
- f. Tenaga kesehatan masyarakat
- g. Tenaga kesehatan lingkungan
- h. Tenaga gizi
- i. Tenaga keterampilan fisik
- j. Tenaga keteknisian medis
- k. Tenaga teknik biomedika
- l. Tenaga kesehatan lain
- m. Tenaga manajemen rumah sakit
- n. Tenaga non kesehatan.

Berdasarkan segi pemasaran volume rumah sakit kelas ini mengutamakan pelayanan (jumlah pasien) yang sebanyak-banyaknya, diferensiasi rumah sakit kelas ini mengutamakan spesifikasi apabila perlu sub spesialisasi. Rumah sakit ini dituntut untuk mempunyai cukup banyak sarana yang menunjang masing-masing spesialis tersebut.

### C. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *balanced scorecard* yang telah dilakukan pada beberapa perusahaan maupun organisasi untuk mengukur kinerjanya, antara lain :

Tabel 2.3 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Indana Aziza Putri, Septo Pawelas Arso, Ayun Sriatmi (2017)	Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah K.R.M.T Wongsonegoro Kota Semarang dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Hasil Penelitian menunjukkan berdasarkan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> masih buruk. Hasil penelitian menyarankan rumah sakit menunakan <i>balanced Scorecard</i> sebagai system penukuran kinerja untuk melihat kinerja evaluasi secara komperhensif
2	Sumarni (2017)	Analisis Kinerja Organisasi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Ibnu Sina Makasar	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	Hasil Penelitian menunjukan berdasarkan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> yang meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal pelanggan dan keuangan maka

			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	kinerja Rumah sakit Ibnu Sina berada pada kategori tinggi
3	Anisa Ayu dan Pradibta Rizal Yaya (2018)	Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum daerah sleman Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> setelah Penerapan Asuransi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan	Perspektif Keuangan (X1)  Perspektif Pelanggan (X2)  Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Hasil aasionalisis deskriptif pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut : Perspektif keuangan dinilai kurang baik kecuali rasio perputaran aset. Perspektif pelanggan dinilai baik kecuali akuisisi pelanggan, presektif Proses Bisnis internal dinilai baik semua kecuali tingkat rawat jalan dan BTO. Presektif pertumbuhan dan pembelajaran di nilai baik.
4	Tri Suwanto, Tri Hartiti, Madya Sulisno (2019)	Analisis Kinerja Keperawatan Di rumah sakit Aisiyah Kabupaten Kudus dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan (X1)  Perspektif Pelanggan (X2)  Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Hasil yang diperoleh bahwa kinerja berdasarkan instrument A B C masih kurang yaitu 65 % dari segi keuangan kinerja keperawatan efektif dan efisien, dari segi pelanggan berdasarkan IKM ada yang 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	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Hasil Penelitian Menunjukkan penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .
6	Risma Wira Bharata, Dhyah Setyorini, Isroah (2019)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengukur kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	Hasil penelitian menunjukkan berdasarkan kerangka <i>Balanced Scorecard</i> kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari diukur dari perspektif Pembelajaran dan

			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, pelanggan dan keuangan sudah baik.
7	Maratus Sholihah, Aprilia Kosasih dan Suprpti ( 2020)	Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit dr. Etty Asharto Batu	Perspektif Keuangan (X1)  Perspektif Pelanggan (X2)  Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan kinerja Rumah sakit dr, Etty Asharto Batu dinyatakan cukup jika dilihat dari empat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> . Penilaian kinerja menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dapat terus digunakan untuk kedepanya dikarenakan <i>balanced scorecard</i> mampu memberikan gambaran lebih luas dan terstruktur disbanding dengan sistem konvensional.
8	Ayu Puspa Winarni dan Mira Nurhikmat ( 2022)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan (X1)  Perspektif Pelanggan (X2)  Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan	Berdasarkan hasil penelitian ke empat perspektif menunjukkan hasil yang baik dan perusahaan telah melakukan pelayanan

			dan pembelajaran (X4)	
9	Azka Mun'in (2011)	Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Sultan Agung	<p>Perspektif Keuangan (X1)</p> <p>Perspektif Pelanggan (X2)</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)</p> <p>Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)</p>	Berdasarkan hasil penelitian perspektif keuangan baik, perspektif pelanggan belum memuaskan menyebabkan turunya retensi pasien 42,04%, akuisisi pasien 11,11% dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperlihatkan kepuasan karyawan rendah 45,16% tingkat kedisiplinan karyawan 172% dan 0,47%
10	Prihananto (2016)	Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Tayu Pati	<p>Perspektif Keuangan (X1)</p> <p>Perspektif Pelanggan (X2)</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)</p> <p>Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)</p>	Indikator ROI mengalami peningkatan 9,86% indikator rasio Efisiensi mengalami peningkatan 0,6 %, kinerja perspektif pelanggan baik, kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil yang baik.

11	Mustika Ratnaningsih (2012)	Penukuran Kinerja BSC RSUD Goeteng Tarunabibrata	<p>Perspektif Keuangan (X1)</p> <p>Perspektif Pelanggan (X2)</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)</p> <p>Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)</p>	<p>Hasil yang diperoleh perspektif keuangan dikatakan baik dengan peningkatan pencapaian 101%, perspektif pelanggan menunjukkan rumah sakit berhasil mempertahankan pasien lama dari tahun ketahun dengan retensi pelanggan diberi skore 2, perspektif bisnis internal terjadi peningkatan pendapatan dan jumlah penanganan keluhan dengan skore 2 dan pada pertumbuhan dan pembelajaran dinilai rasio karyawan mengalami peningkatan 37,5% dengan skor penilaian 0.</p>
12	Lusi Novitasari (2021)	Analisa Kinerja Rumah sakit dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> study pada Rumah Sakit Ummu Hani Purbalingga	<p>Perspektif Keuangan (X1)</p> <p>Perspektif Pelanggan (X2)</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)</p> <p>Perspektif Pertumbuhan dan</p>	<p>Perspektif pelanggan mengalami peningkatan sebesar 0,12%, perspektif keuangan mengalami penhematan anggaran 12,46%, perspektif bisnis internal dikatakan baik dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikatakan kuran karena retensi</p>

			pembelajaran (X4)	pelanggan, pelatihan karyawan dan produktifitas karyawan mengalami penurunan 0,66%.
13	Firdausia (2015)	Analisa Kinerja Rumah sakit dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> study pada Rumah Sakit Riyal Surabaya	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Dilihat dari ke empat perspektif BSC baik
14	Risky sholihan (2018)	Implementasi <i>balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja rumah sakit islam Yogyakarta PDHI	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan menunjukkan kinerja baik, Perspektif Pelanggan kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, Perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan kriteria baik, Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran kriteria yang baik sedang

15	Annisa ayu pradipta dan rizal yahya (2018)	Analisa kinerja arumah sakit umum daerah sleman berdasarkan <i>balanced scorecard</i> setelah penerapan asuransi badan penyelenggara jaminan social kesehatan	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan kurang baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
16	Didha putri citradika dan danang satrio (2021)	Implementasi <i>balanced scorecard</i> dirumah sakit umum daerah kab. Batang	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan kurang baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
17	Muji Rahayu, Sarah Usman, Nurwidiyanto (2019)	Analisa kinerja finansial dan financial menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> (BSC) pada rumahsakit	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2)	Perspektif Keuangan kurang baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik

		umum daerah (RSUD) Manokwari	Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik
			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai kurang baik
18	Tria Saputra Saharudin, Satibi, Trimurti Andayani (2019)	Analisa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam mengukur kinerja instalasi farmasi RSUD A.M Paritkesit Tenggara Kutai Kartanegara Kalimantan Timur dengan pendekatan <i>Balanced scorecard</i>	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
19	Maratus Sholihah Aprilia kosasih dan Suprapti (2020)	Analisis penilaian Kinerja dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> dirumahsakit Dr. Etty Asharto Batu	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan	Pada perspektif indicator pelanggan dengan hasil yang baik, kemudian pdinilai dari proses proses bisnis internal dihasilkan data yang menyatakan hasilnya kurang baik hal ini dipengaruhi Nilai BOR dan BTO terus mengalami penurunan setiap tahun, dilihat dari

			pembelajaran (X4)	perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan nilai yang cukup baik dan dinilai dari perspektif keuangan mendapatkan nilai yang baik.
20	Muhamad khaerurozi, Ayunin syahida, Nanda Mirani (2022)	Analisa Kinerja rumah sakit berdasarkan <i>balanced scorecard</i> di RSUD dr. Zubir Muhammad Kabupaten Aceh Timur	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan kurang baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
21	Medinal (2021)	Analisis pengukuran kinerja operasional rumah sakit bakti timah Pangkal pinang dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan	Perspektif Keuangan kurang baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik

			pembelajaran (X4)	
22	Zul Azmi, Nuraima, dan Fadri (2011)	Knowledge management dan kinerja rumah sakit berdasarkan <i>balanced scorecard</i> di pekanbaru	<p>Perspektif Keuangan (X1)</p> <p>Perspektif Pelanggan (X2)</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)</p> <p>Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa knowledge management enablers dan knowledge management process berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit. Semakin tinggi pengelolaan pengetahuan pada rumah sakit, semakin tinggi kualitas kinerja yang dihasilkan. knowledge management enablers berpengaruh terhadap knowledge management process. KM enablers yang berfungsi sebagai penggerak akan membantu terciptanya proses-proses pada pengelolaan pengetahuan (KM process</p>
23	Andi Rizki Amelia, Dkk (2022)	Penilaian kinerja dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> di rumah sakit umum daerah	<p>Perspektif Keuangan (X1)</p> <p>Perspektif Pelanggan (X2)</p>	<p>Hasil skoring pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan skor 0, perspektif proses bisnis internal dengan skor 0, perspektif keuangan</p>

		Labuang baji Makasar	Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	dengan skor 3, perspektif stakeholder dengan skor 1. Hasil akhir pengukuran diperoleh kinerja rumah sakit labuang baji dengan total skor 0,375 atau kategori cukup baik, ketidakseimbangan kinerja terjadi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif dan perspektif proses bisnis internal sedangkan pada perspektif keuangan dan perspektif stakeholder sudah pada kategori baik
24	Indrawati marakusuma dan yuli nurhayati (2020)	Pengaruh penerapan good corporate governance dalam peningkatan kinerja rumah sakit di kot Lubuk lingau dan Kabupaten Musi Rawas dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i>	Adanya hubungan antar prinsip- prinsip good corporate government dengan pendekatan kinerja balance scorecard	Berdasarkan hasil penelitian, penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Sobirin dan Rumah Sakit Siti Aisyah baik secara parsial maupun simultan.

25	Ika ratna Hidayati, dkk (2022)	Analisa kinerja instansi Farmasi RSU Universitas Muhamadiyah Malang dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan (X1)  Perspektif Pelanggan (X2)  Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan kurang baik,  Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik  Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
26	Mesra Barlin Hakim, Ali Djamburi dan babbang Hariadi (2021)	Aplikasi pengukuran kinerja dengan <i>balanced scorecard</i> pada rumah sakit	Perspektif Keuangan (X1)  Perspektif Pelanggan (X2)  Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan kurang baik,  Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik  Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik  Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
27	Dewi sari Mulia	Evaluasi kinerja Instalasi farmasi rumah sakit islam PKU Muhamadiyah Palangkaraya Kalimantan tengah Dengan Pendekatan	perspektif keuangan (X2)  Indikator kepuasan kerja (X2)	disimpulkan bahwa kinerja keuangan IFRS sudah cukup baik  Indikator kepuasan kerja kinerja IFRS masih perlu ditingkatkan lagi

		<i>Balanced scorcard</i>	Perspektif Pelanggan (X3) Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif proses bisnis internal pelayanan sudah sangat baik Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk indikator pelatihan karyawan menunjukkan bahwa 40% karyawan telah mendapatkan pelatihan pada tahun 2018.
28	Mukhtar Galib dan Muhammad Hidayat (2018)	Analisis Kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada PT boawana Properti	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2) Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	Perspektif Keuangan kurang baik, Perspektif Pelanggan mendapatkan hasil yang baik Perspektif Proses Bisnis Internal dinilai baik Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik
29	Rifa'atul Maftuhah (2021)	Analisis Kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) Surabaya dengan pendekatan <i>balanced score card</i>	Perspektif Keuangan (X1) Perspektif Pelanggan (X2)	hasil yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja Bank Muamalat Indonesia (BMI) secara umum sudah baik, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil analisis dari masing-masing perspektif. Kinerja

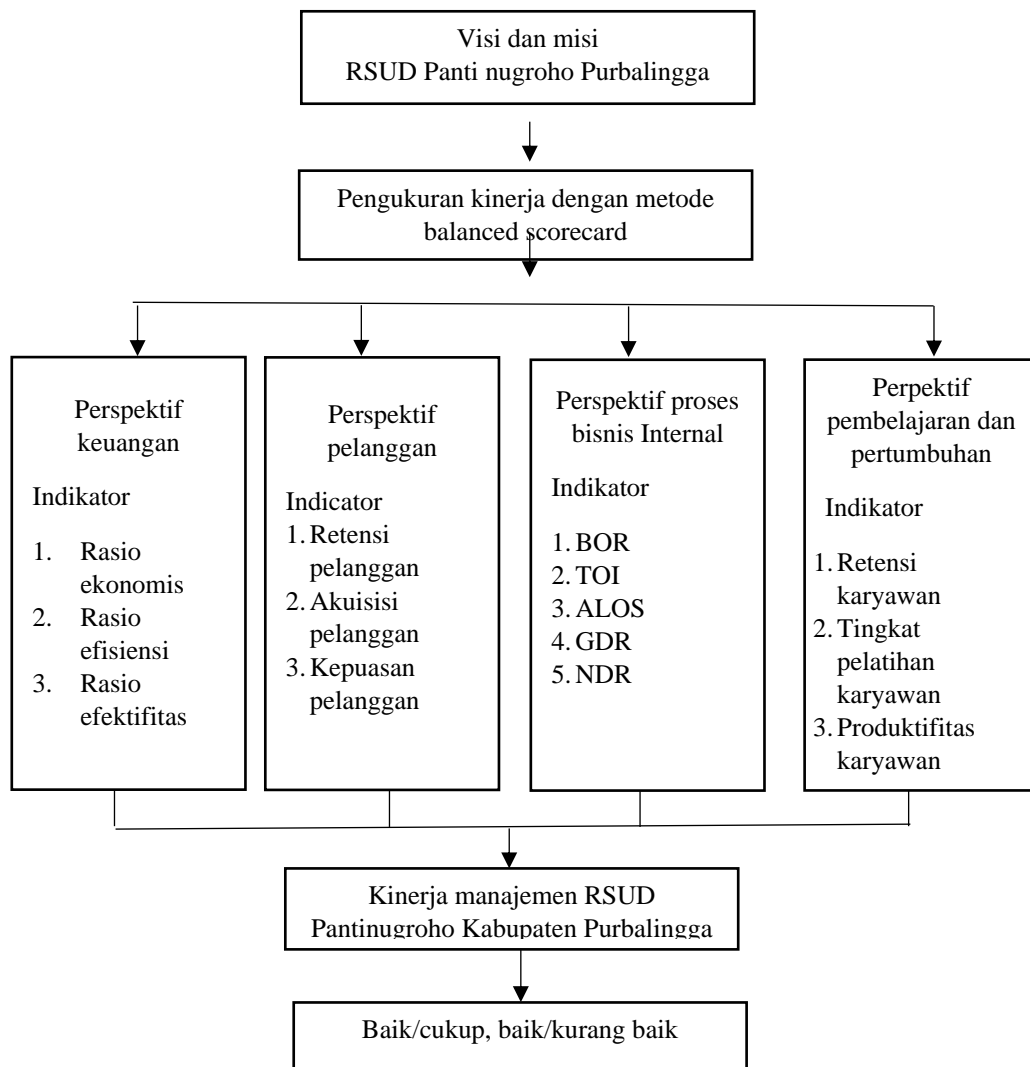
			Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	keuangan menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun,
			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	kinerja kepuasan pelanggan menunjukkan nilai kepuasan yang baik. Kinerja proses bisnis internal juga menunjukkan hasil yang baik pada proses inovasi, operasi, dan layanan. Begitu pula dengan kepuasan karyawan yang menunjukkan nilai kepuasan yang baik
30	A. Salsya Nurmala, dkk (2021)	Penilaian kinerja berdasarkan <i>balanced score card</i> dirumah sakit Universitas Hasanuddin tahun 2020	Perspektif Keuangan (X1)	dapun hasil dari penelitian ini pada perspektif pertumbuhan dan
			Perspektif Pelanggan (X2)	pelajaran tergolong baik. Perspektif
			Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	proses bisnis internal tergolong cukup. Pada perspektif
			Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (X4)	pelanggan tergolong cukup. Perspektif keuangan tergolong kurang.
31	Dewi Ridhosari dan Ratna Wardani (2022)	Studi kinerja rumahsakit berbasis balanced scorecard (studi	Empat perspektif keuangan dari balanced scorecard	Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan pendekatan penilaian kinerja banced scored card

kualitatif di  
RSUD kota  
Madiun  
dilingkungan  
Manajemen)

RSUD kota madiun  
dikatakan sudah baik  
dari 4 perspektif  
yang ada

### C. Kerangka Pemikiran.

Perhitungan penelitian yang dilakukan pada akreditasi akan dihitung dengan balancedscorecard tujuannya agar hasil penelitian yang sudah ada dapat dibaca disajikan dan menjadi acuan evaluasi selanjutnya, evaluasi yang bisa dilakukan dengan balanced scordcard yang meliputi 4 aspek dan dapat digambarkan sebagai kerangka teori sebagai:



Gambar 2.1 Kerangka berpikir

RSUD panti Nugroho merupakan rumah sakit pemerintah yang bertanggung jawab atas kesehatan masyarakat di wilayah Purbalingga, dengan tanggung jawab yang diembanya maka RSUD panti nugroho harus memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan usahanya, untuk mengetahui kinerja menejemen maka perlu diukur dengan metode yang cocok dan sesuai peraturan yang sesuai dan relevan hingga saat ini, untuk itu penelitian ini melakukan pengukuran kinerja menejemen apakah sesuai dengan visi misi yang disepakati oleh pemerintah dan pihak- pihak terkait.

Pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* yang meliputi 4 perspektif yaitu:

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan ini diukur dengan 3 rasio yaitu rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektifitas, ke 3 rasio ini diukur dengan data yang telah ada selama tahun 2001 dan 2002, rasio ekonomi ini dilakukan dengan tujuan mengetahui kinerja keuangan dalam 1 tahun berjalan dan kemudian membandingkan dengan standar yang telah ditentukan, rasio efisiensi dihitung untuk mengetahui seberapa besar jumlah belanja dibandingkan dengan pendanaan dalam satu tahun berjalan, rasio efektifitas yaitu untuk mengetahui seberapa efektif anggaran yang dibelanjakan dalam 1 tahun

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan dalam kerangka teori yaitu dengan menghitung retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan, pengukuran ini dilakukan untuk mengukur seberapa besar kemampuan menejemen dalam

memberikan pelayanan terhadap pelanggan, dengan nilai kepuasan yang tinggi berpotensi akan menyebabkan peningkatan penghasilan yang signifikan di waktu yang akan datang.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Proses perhitungan perspektif bisnis internal yaitu dengan menghitung indikator BOR, TOI, LOS, GDR, dan NDR, perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar sarana dan prasarana yang ada dapat memberikan pelayanan pada pelanggan dan dapat menghasilkan bagi RSUD Panti Nugroho.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses perhitungan ini dilakukan dengan pengukuran retensi karyawan, tingkat pelatihan karyawan dan, produktifitas karyawan, indikator ini dihitung untuk mengetahui sejauhmana usaha yang dilakukan manajemen untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan pada pelanggan dengan cara meningkatkan kapasitas dan kapabilitas karyawan sebagai ujung tombak dan tulang punggung manajemen RSUD.

Keempat perspektif yang dihitung kemudian akan dibandingkan dari tahun sebelumnya dan dibandingkan dengan standar yang ada, kemudian akan dianalisis dan hasil analisis tersebut nantinya akan dijadikan data untuk menentukan kinerja manajemen RSUD Panti nugroho apakah baik, cukup atau kurang, setelah diketahui kondisi manajemen maka disimpulkan dan dapat dijadikan masukan untuk manajemen untuk memperbaiki sistem yang telah berjalan.