

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
*FRAMEWORK BALANCED SCORECARD* DAN *EFQM*  
*EXCELLENCE MODEL* PADA RSUD KABUPATEN BANTAENG**

Disusun dan diajukan oleh:



**Nadila Fatimah Azzahrah Latif**

**D071191004**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**GOWA**

**2023**

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
*FRAMEWORK BALANCED SCORECARD* DAN *EFQM*  
*EXCELLENCE MODEL* PADA RSUD KABUPATEN BANTAENG**

Disusun dan diajukan oleh:



**Nadila Fatimah Azzahrah Latif**

**D071191004**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**GOWA**

**2023**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *FRAMEWORK*  
*BALANCED SCORECARD* DAN *EFQM EXCELLENCE MODEL* PADA  
RSUD KABUPATEN BANTAENG**

dan diajukan oleh

**NADILA FATIMAH AZZAHRAH LATIF**

**D071191004**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 26 Juli 2023

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan



Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM., ASEAN Eng  
NIP. 19810606 200604 1 004

Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., IPM  
NIP. 19881010 202101 6001

Ketua Program Studi, Teknik Industri  
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin

Ir. Kifayah Amar, S.T., M.Sc., Ph.D, IPU  
NIP. 19740621 200604 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nadila Fatimah Azzahrah Latif

NIM : D071191004

Program Studi : Teknik Industri

Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

### **Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Framework Balanced Scorecard* Dan *Efqm Excellence Model* Pada Rsud Kabupaten Bantaeng**

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Semua Informasi yang ditulis dalam skripsi yang berasal dari penulis lain telah diberi penghargaan, yakni dengan mengutip sumber dan tahun penerbitannya. Oleh karena itu semua tulisan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Apabila ada pihak manapun yang merasa ada kesamaan judul dan atau hasil temuan dalam skripsi ini, maka penulis siap untuk diklarifikasi dan mempertanggungjawabkan segala resiko.

Segala data dan informasi yang diperoleh selama proses pembuatan skripsi, yang akan dipublikasi oleh Penulis di masa depan harus mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 31 Juli 2023

Yang Menyatakan Tanda Tangan,



Nadila Fatimah Azzahrah Latif

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul “Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Framework Balanced Scorecard* dan *Efqm Excellence Model* Pada Rsud Kabupaten Bantaeng”.

Tugas akhir ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

Tugas akhir ini dapat selesai karena bantuan, motivasi, dukungan, dan doa dari

banyak pihak. Pada kesempatan ini saya mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya yang tidak pernah putus kepada saya.
2. Orang tua dan saudara-saudara saya sebagai pendukung dari jauh yang memberikan motivasi, doa maupun dukungan lainnya.
3. Ibu Ir. Kifayah Amar, S.T., M.Sc.,Ph.D, IPU selaku Ketua Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Dr.Ir.Saiful,ST.,MT.,IPM.,ASEAN Eng selaku dosen pembimbing I dan Ibu Ir.Nurfaidah Tahir,ST.,MT.,IPM selaku dosen pembimbing II tugas akhir ini, terima kasih atas segala waktu, bimbingan, setra bantuannya selama menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
6. Rumah sakit umum Bantaeng yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian dan memberikan kontribusi yang besar pada penelitian ini.
7. Teman – teman beserta semua pihak lain yang namanya tidak bisa dituliskan satu per satu yang telah mendukung dan membantu, serta menyemangati dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

Karena keterbatasan kemampuan, saya yakin tugas akhir ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, saya mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca untuk kesempurnaan laporan ini.

Akhir kata, saya berharap semoga tugas akhir ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman bagi para pembaca, serta dapat diterima dan bermanfaat bagi saya pribadi, RSUD Bantaeng, dan Mahasiswa(i), dan Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin.

Gowa, tanggal bulan



Nadila Fatimah Azzahrah Latif

## ABSTRAK

NADILA FATIMAH AZZAHRAH LATIF. *Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Framework Balanced Scorecard dan Efqm Excellence Model Pada Rsud Kabupaten Bantaeng.* (dibimbing oleh Saiful dan Nurfaidah Tahir)

Pengukuran kinerja yang efektif seharusnya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja sebaiknya diukur dari segi kinerja keuangan maupun non keuangan. Berdasarkan hasil observasi awal penulis, ditemukan bahwa RSUD Bantaeng hanya melakukan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada aspek keuangan dan aspek operasional sehingga kurang memperhatikan aspek-aspek yang lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja RSUD Bantaeng dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Metodologi yang digunakan adalah integrasi antara metode *Balanced Scorecard* dan *Efqm Excellence Model*, yang datanya kemudian akan diolah menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Berdasarkan hasil pembobotan kinerja, didapatkan hasil pengukuran kinerja pada RSUD Bantaeng menghasilkan nilai kinerja dari yang tertinggi ke rendah, mulai dari kriteria sumber daya manusia sebesar 5,4; kriteria produk sebesar 4,02; kriteria dampak terhadap SDM sebesar 3,07; kriteria kepemimpinan sebesar 3,05; kriteria kebijakan dan strategi, dan dampak terhadap pelanggan sebesar 3; kriteria kemitraan sebesar 2,99; kriteria kepuasan staff, dampak terhadap masyarakat, dan pelayanan sebesar 2,98; kriteria proses sebesar 2,97; dan kriteria kepuasan pelanggan sebesar 2,95. Hasil ini menandakan bahwa tingkat kepentingan sumber daya manusia menjadi prioritas utama untuk diwujudkan sebagai dasar dari kemajuannya RSUD Bantaeng.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Efqm Excellence Model*

## ABSTRACT

NADILA FATIMAH AZZAHRAH LATIF. Performance Measurement Using Framework Of Balanced Scorecard And EFQM Excellence Model At Rsud Bantaeng (Supervised by Saiful dan Nurfaidah Tahir)

*Effective performance measurement should translate an organization's mission, vision, and strategy into strategic goals. Therefore, performance measurement should be measured in terms of both financial and non-financial performance. Based on the initial observations by the author, it was found that RSUD Bantaeng only focuses on measuring performance based on financial and operational aspects, neglecting other aspects. This study aims to measure the performance of RSUD Bantaeng to improve its human resource performance. The methodology used is the integration of the Balanced Scorecard and EFQM Excellence Model, with data being processed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) method.*

*Based on the performance weighting results, the performance measurement at RSUD Bantaeng yielded performance values from highest to lowest, starting with the human resource criteria at 5.4, product criteria at 4.02, impact on human resources at 3.07, leadership criteria at 3.05, policy and strategy criteria, and impact on customers at 3; partnership criteria at 2.99; staff satisfaction, impact on the community, and service criteria at 2.98; process criteria at 2.97; and customer satisfaction criteria at 2.95. These results indicate that the importance of human resources is the top priority of RSUD Bantaeng.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Efqm Excellence Model*

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
SKRIPSI .....	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	i
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Batasan Masalah .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	6
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Kinerja .....	9
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.3 <i>European Foundation For Quality Management's (Efqm) Excellence Model</i> 19	
2.4 Integrasi metode <i>balanced scorecard</i> dan <i>EFQM excellence model</i> .....	23
2.5 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	26
2.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	27
2.7 Penelitian Terdahulu .....	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	38
3.1 Objek Penelitian .....	38
3.2 Jenis Data .....	38
3.3 Populasi dan Sampel .....	38
3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	40
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	48
3.6 Profil Narasumber .....	48
3.7 Prosedur Penelitian .....	49
3.8 Kerangka Pikir .....	52
BAB IV PENGOLAHAN DATA .....	54
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	89
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	120
DAFTAR PUSTAKA .....	122
LAMPIRAN .....	128

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kriteria EFQM pada BSC .....	26
Gambar 2	Hubungan antara BSC dan EFQM .....	26
Gambar 3	Prosedur penelitian .....	50
Gambar 4	Kerangka pikir .....	52
Gambar 5	Struktur organisasi RSUD Bantaeng .....	56
Gambar 6	Data peningkatan dokter spesialis .....	89
Gambar 7	<i>Website</i> RSUD Bantaeng .....	90
Gambar 8	Data kepuasan pasien .....	95
Gambar 9	tingkat pengunjung rawat jalan .....	98
Gambar 10	Capaian <i>kpi</i> .....	104
Gambar 11	Hasil pembobotan kinerja .....	105

## DAFTAR TABEL

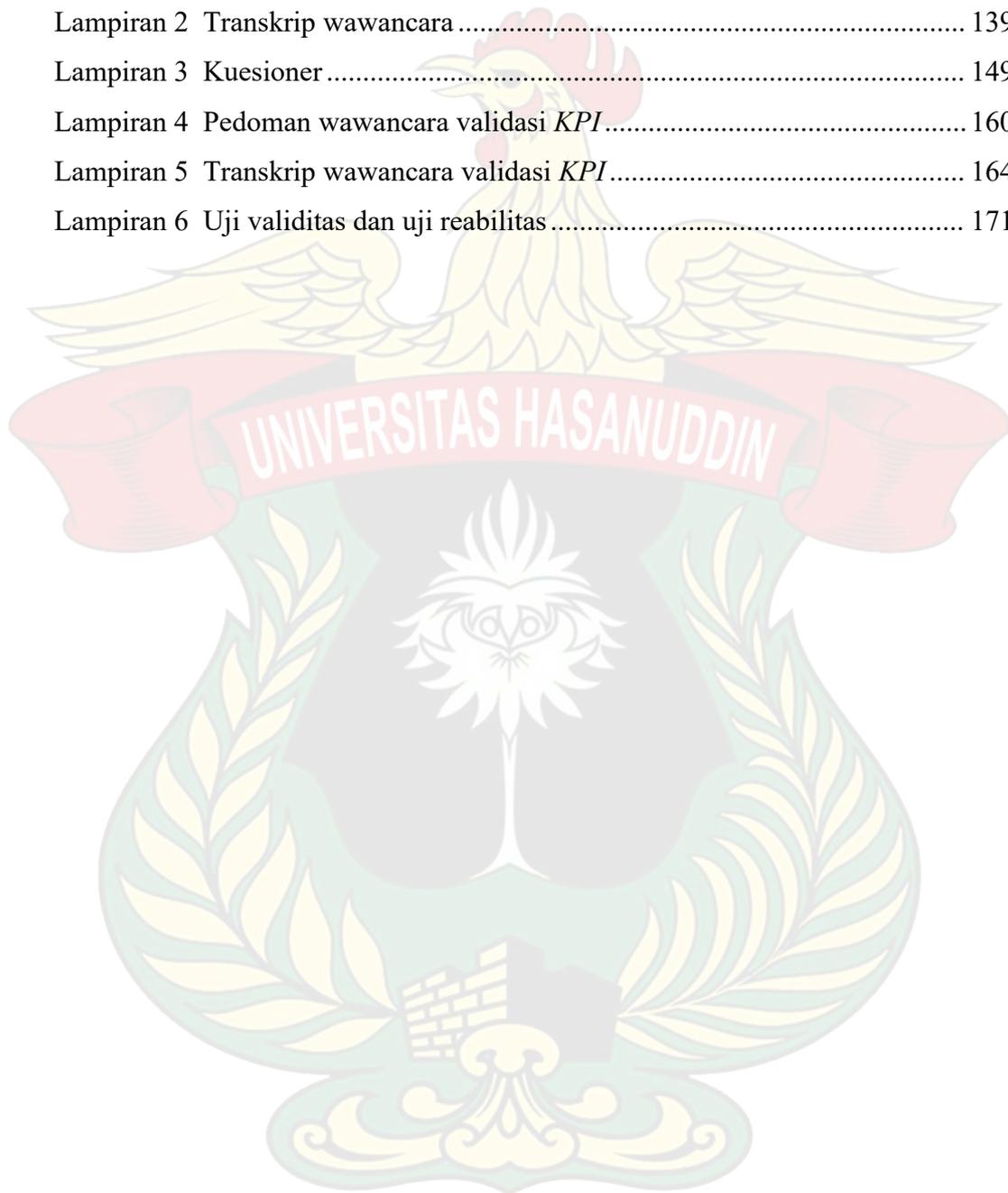
Tabel 1	Standar pelayanan minimal .....	3
Tabel 2	Perbandingan antara EFQM dan BSC .....	23
Tabel 3	Skala matriks perbandingan .....	29
Tabel 4	Matriks perbandingan berpasangan .....	30
Tabel 5	Tabel indeks random .....	32
Tabel 6	Penelitian terdahulu .....	34
Tabel 7	Definisi operasional produk .....	43
Tabel 8	Definisi operasional proses .....	43
Tabel 9	Definisi operasional kepemimpinan .....	44
Tabel 10	Definisi operasional kepuasan staf .....	44
Tabel 11	Definisi operasional kebijakan dan strategis .....	44
Tabel 12	Definisi operasional sumber daya manusia .....	45
Tabel 13	Definisi operasional dampak terhadap sdm .....	45
Tabel 14	Definisi operasional kemitraan .....	46
Tabel 15	Definisi operasional kepuasan pelanggan .....	46
Tabel 16	Definisi operasional pelayanan .....	47
Tabel 17	Definisi operasional dampak terhadap pelanggan .....	47
Tabel 18	Definisi operasional dampak terhadap lingkungan .....	47
Tabel 19	Usulan sasaran strategis RSUD Bantaeng .....	58
Tabel 20	Usulan <i>key performance indicator</i> RSUD Bantaeng .....	59
Tabel 21	Komponen AHP .....	62
Tabel 22	Uji validitas variabel produk .....	64
Tabel 23	Uji validitas variabel proses .....	65
Tabel 24	Uji validitas variabel kepemimpinan .....	65
Tabel 25	Uji validitas variabel kepuasan staff .....	65
Tabel 26	Uji validitas variabel kebijakan dan strategi .....	65
Tabel 27	Uji validitas variabel sumber daya manusia .....	66
Tabel 28	Uji validitas variabel dampak terhadap SDM .....	66
Tabel 29	Uji validitas variabel kemitraan .....	67
Tabel 30	Uji validitas variabel kepuasan pelanggan .....	67
Tabel 31	Uji validitas variabel kepuasan pelanggan .....	67
Tabel 32	Uji validitas variabel dampak terhadap pelanggan .....	68
Tabel 33	Uji validitas variabel dampak terhadap lingkungan .....	68
Tabel 34	Kriteria nilai uji reabilitas .....	69
Tabel 35	Uji reabilitas .....	69
Tabel 36	Pembobotan kriteria produk .....	70
Tabel 37	Pembobotan kriteria proses .....	72
Tabel 38	Pembobotan kriteria kepemimpinan .....	73
Tabel 39	Pembobotan kriteria kepuasan staff .....	75
Tabel 40	Pembobotan kriteria kebijakan dan strategi .....	76
Tabel 41	Pembobotan kriteria sumber daya manusia .....	78
Tabel 42	Pembobotan kriteria kemitraan .....	79
Tabel 43	Pembobotan kriteria dampak terhadap SDM .....	81

Tabel 44	Pembobotan kriteria kepuasan pelanggan .....	82
Tabel 45	Pembobotan kriteria kepuasan pelanggan .....	83
Tabel 46	Pembobotan kriteria dampak terhadap pelanggan .....	85
Tabel 47	Pembobotan kriteria dampak terhadap masyarakat .....	86
Tabel 48	Data pengukuran standar pelayanan minimal RSUD Bantaeng .....	95
Tabel 49	Hasil analisis sasaran strategis dan <i>kpi</i> .....	98
Tabel 50	Hasil pembobotan kriteria .....	104
Tabel 51	Bobot kriteria <i>balanced scorecard</i> .....	110



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Pedoman wawancara perancangan <i>kpi</i> .....	128
Lampiran 2 Transkrip wawancara .....	139
Lampiran 3 Kuesioner .....	149
Lampiran 4 Pedoman wawancara validasi <i>KPI</i> .....	160
Lampiran 5 Transkrip wawancara validasi <i>KPI</i> .....	164
Lampiran 6 Uji validitas dan uji reabilitas .....	171



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya (Susanto, 2020).

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi lingkungan organisasi. Namun, penilaian kinerja umumnya hanya dilihat dari kinerja keuangan saja, sehingga masih memiliki kelemahan. Pengukuran kinerja yang efektif seharusnya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja sebaiknya diukur dari segi kinerja keuangan maupun non keuangan (Putra dan Priandika, 2021).

Di dalam setiap organisasi, salah satunya Rumah Sakit, terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh pihak-pihak dari berbagai jenis profesi, baik profesi dokter, karyawan administrasi, petugas pelayanan dan beberapa profesi lainnya. Rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing sehingga strategi dan kinerja rumah sakit tersebut harus berorientasi pada keinginan pelanggan (pasien) tersebut. Rumah sakit yang dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat memerlukan penyusunan visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang dirampungkan dalam bentuk rencana strategi (Febriyanti, 2016).

RSUD Bantaeng adalah rumah sakit milik pemerintah daerah juga merupakan satu-satunya pusat rujukan di Kabupaten Bantaeng dan bukan hanya melayani masyarakat Kabupaten Bantaeng saja akan tetapi juga melayani masyarakat tetangga seperti Kabupaten Jeneponto dan Kabupaten Bulukumba.

Rumah sakit harus terus meningkatkan pelayanan dan pengelolaannya dikarenakan disamping harus memberikan pelayanan kesehatan yang memuaskan tetapi juga harus senantiasa menjaga kelangsungan hidupnya dan mampu berkembang secara optimal.

Untuk dapat menyusun rencana strategis, perlu dilakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu untuk menilai keberhasilan Rumah Sakit pada saat ini dan melakukan evaluasi terhadap hasil pengukuran kinerja tersebut. Berdasarkan hasil observasi awal penulis, ditemukan bahwa RSUD Bantaeng saat ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja menggunakan metode tertentu, pihak RSUD Bantaeng hanya melakukan pengukuran yang menitik beratkan pada aspek keuangan dan hanya melakukan pengukuran kinerja untuk pencairan tunjangan pegawai. Tunjangan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) adalah salah satu bentuk tunjangan yang diberikan kepada pegawai di sektor publik atau pemerintahan. Besaran tunjangan TPP pada pegawai RSUD Bantaeng hanya memperhitungkan jumlah kehadiran selama sebulan saja yang kemudian dianggap menggambarkan kinerja pegawai, sehingga aspek-aspek lainnya belum diperhitungkan. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial rumah sakit saja tetapi juga aspek non finansialnya.

Selain itu, masih dijumpai sejumlah kesenjangan dalam pencapaian kinerja pada RSUD Bantaeng. *Bed occupancy rate* (BOR) yaitu persentase pemanfaatan tempat tidur rumah pada tahun 2020 hanya 54,66% (di bawah nilai 65-85%, Standar Depkes RI, 2005 dan Kemenkes RI, 2011). *AVLOS* (*average length of stay*) yaitu rata-rata lamanya pasien dirawat dengan nilai dari tahun 2016-2020 dibawa standar (6-9 hari). Indikator ini juga memberikan gambaran budaya mutu pelayanan, di mana belum masuk dalam kategori standar. *BTO* (*bed turn over*) yaitu angka perputaran tempat tidur atau frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode satu tahun juga belum menunjukkan konsistensi dalam area standar dari tahun 2016-2020 (40-50 kali) (Muhajir, dkk, 2023).

Selain itu, pada saat ini Rumah sakit umum daerah Bantaeng belum pernah melakukan perancangan *Key performance indicator*. RSUD Bantaeng hanya

menereapkan standar minimal pelayanan rumah sakit yang diatur pada Peraturan Bupati Bantaeng nomor 34 tahun 2011, yang hanya mengatur hal-hal terkait pelayanan kesehatan, sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan organisasi rumah sakit belum ada nilai yang terukur. Berikut adalah standar minimal pelayanan rumah sakit yang diatur pada Peraturan Bupati Bantaeng nomor 34 tahun 2011:

Tabel 1 Standar pelayanan minimal

No	Unit Pelayanan		Indikator	Standar
1	1.1	Rawat Jalan	Cakupan minimal penyediaan kelengkapan peralatan pelayanan	100%
	1.2	Rawat Inap		100%
	1.3	Penunjang Medis		100%
2	2.1	Rawat Jalan	Cakupan minimal kelayakan peralatan pelayanan	100%
	2.2	Rawat Inap		100%
	2.3	Penunjang Medis		100%
3	3.1	Rawat Jalan	Cakupan minimal ketersediaan ruangan pelayanan	100%
	3.2	Rawat Inap		100%
	3.3	Penunjang Medis		100%
4	4.1	Rawat Jalan	Cakupan minimal ketersediaan sistem informasi manajemen	100%
	4.2	Rawat Inap		100%
	4.3	Penunjang Medis		100%
5	5.1	Keuangan	Cakupan minimal ketersediaan sistem informasi manajemen	100%
	5.2	Medical Record		100%
	5.3	Farmasi		100%
	5.4	Sarana/Aset		100%
	5.5	Kepegawaian		100%

Pada penelitian ini, akan dilakukan pengukuran kinerja dengan model *Framework* yang dapat mengukur kinerja sehingga dapat diketahui bagaimana kinerja RSUD Bantaeng saat ini dan upaya yang dapat dilakukan dalam rangka perbaikan dan peningkatan kinerja serta mengetahui kinerja berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan. *Framework* yang akan diusulkan adalah

integrasi antara metode *Balanced Scorecards* (BSC) dan *European Foundation of Quality Management* (EFQM).

Selain itu, pada penelitian ini digunakan metode pengolahan data menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP (Analytic Hierarchy Process) digunakan sebagai metode yang berguna untuk mengukur dan menganalisis preferensi relatif antara kriteria-kriteria yang digunakan. Hal tersebut berguna agar dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang sejauh mana setiap kriteria berkontribusi terhadap tujuan dan strategi organisasi, juga untuk melihat prioritas RSUD Bantaeng saat ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alimudin pada tahun 2019, empat perspektif dari metode *balanced scorecard* memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja objek yang diteliti. Selain itu, penelitian yang telah dilakukan oleh Husain dan Pura tahun 2021, mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* berpengaruh positif terhadap daya saing dan sesuai dengan aturan yang berkaitan dengan pengembangan sistem dari objek penelitian. Sedangkan, beberapa penelitian terkait dengan EFQM model telah dilakukan seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendranto pada tahun 2018 yang meneliti penggunaan metode EFQM model yang berhasil digunakan untuk mengukur kinerja yang ditinjau dari sejauh mana pencapaian yang telah dicapai oleh objek, penelitian yang dilakukan oleh Rusdiyantoso pada tahun 2007 dimana metode EFQM digunakan untuk mengetahui kinerja pada salah satu Rumah Sakit untuk penentuan kebijakan di masa depan, dan penelitian lainnya. Namun, Integrasi antara model *Balanced Scorecards* (BSC) dan *European Foundation of Quality Management* (EFQM) masih jarang digunakan, salah satu penelitian yang membahas terkait integrasi tersebut adalah penelitian yang dilakukan oleh Hidayanti, dkk, tahun 2017, penggabungan metode *balance scorecard* dan EFQM model mendapatkan hasil positif.

Hidayanti, dkk (2017) menyatakan bahwa integrasi antara *Balanced Scorecards* (BSC) dan *European Foundation of Quality Management* (EFQM) yang dimaksud adalah integrasi variabel yang diambil dari *model Balanced*

*Scorecards* (BSC) dan *European Foundation of Quality Management* (EFQM). Hasil integrasi variabel antara *model Balanced Scorecards* (BSC) dan *European Foundation of Quality Management* (EFQM) adalah variabel Produk, Proses, Kemitraan (*Partnership*), Kepemimpinan (*Leadership*), Kepuasan staf, Kebijakan dan strategi, Sumber Daya Manusia, Kepuasan pelanggan, Pelayanan, Dampak terhadap staf/SDM, Dampak terhadap pelanggan, dan Dampak terhadap lingkungan.

Oleh karena itu, akan dilakukan penelitian terkait pengukuran kinerja dengan menggunakan integrasi metode *Balanced Scorecards* (BSC) dan *European Foundation of Quality Management* (EFQM) pada RSUD Bantaeng yang bertujuan untuk mengukur dan menganalisis kinerja pada RSUD Bantaeng dengan menggunakan metode yang telah dipilih.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengukuran kinerja RSUD Bantaeng dalam upaya meningkatkan kinerja dengan pendekatan *framework Balanced Scorecard* dan *EFQM Excellence Model* ??
- b. Bagaimana menganalisa kinerja RSUD Bantaeng yang dinilai dengan *framework balanced scorecard* dan *European Foundation of Quality Management*?
- c. Bagaimana proses perancangan *Key Performance Indicators* (KPI) yang akan diajukan kepada RSUD Bantaeng?
- d. Bagaimana rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilakukan guna tercapainya *Key Performance Indicators* (KPI)?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan identifikasi masalah di atas, tujuan penelitian ini yaitu:

- a. Mengukur kinerja RSUD Bantaeng dalam upaya meningkatkan kinerja yang dinilai dengan *framework balanced scorecard* dan *European Foundation of Quality Management*.
- b. Menganalisa kinerja RSUD Bantaeng yang dinilai dengan *framework balanced scorecard* dan *European Foundation of Quality Management*.
- c. Merancang *Key Performance Indicators* (KPI) yang akan diajukan kepada RSUD Bantaeng
- d. Memberikan rekomendasi peningkatan kinerja yang dapat dilakukan guna tercapainya *Key Performance Indicators* (KPI).

#### **1.4 Batasan Masalah**

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dilakukan terhadap karyawan Prof. Dr. H.M. Anwar Makkatutu Bantaeng, yang mana penyebaran kuesioner dalam penelitian ini akan dilakukan terhadap pegawai RSUD Bantaeng yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN). Pemilihan sampel pegawai RSUD Bantaeng yang berstatus ASN didasarkan pada tingkat kompetensi dan lama jabatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai non ASN.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang dapat diperoleh dari penelitian ini ditujukan bagi beberapa pihak sebagai berikut:

- a. Bagi Penulis  
Menambah wawasan dan kemampuan dalam mengaplikasikan ilmu-ilmu teknik industri dalam memecahkan permasalahan nyata di dunia industri terutama terkait dengan manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi Rumah Sakit

Sebagai pengembangan pengukuran kinerja sumber daya manusia bagi rumah sakit dalam hal memperbaiki strategi rumah sakit untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Bagi Universitas

Sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *balanced scorecard* dan *European Foundation of Quality Management* dalam pengukuran kinerja suatu sektor publik dan bahan penelitian bagi mahasiswa di masa mendatang.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan proposal ini dibutuhkan sistematika penulisan yang benar agar pihak yang membacanya dapat memahami isi dari proposal ini. Adapun sistematika penyusunan proposal yang dimaksud adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan pemecahan masalah, perumusan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini membahas beberapa teori yang berkaitan erat dengan kinerja, pengukuran kinerja, perspektif dalam pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, *European Foundation of Quality Management*, dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah pemecahan masalah dan tahapan penelitian yang dilakukan dalam rangka pemecahan masalah yang diinginkan.

### **BAB IV PENGOLAHAN DATA**

Pada bab ini berisi pengumpulan data-data yang diperoleh di lapangan agar dapat digunakan sebagai bahan analisis dan pengolahan data yang didapat dengan metode untuk memecahkan masalah, yang akan

membahas mengenai pengolahan data menggunakan metode *Balanced scorecard* dan *European Foundation of Quality Management*.

#### **BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini membahas hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menghasilkan suatu kesimpulan dan rekomendasinya atau saran yang harus diberikan untuk penelitian lanjut.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang kesimpulan yang diperoleh melalui pembahasan hasil penelitian. Rekomendasi atau saran – saran yang perlu diberikan baik oleh peneliti sendiri maupun kepada peneliti lain yang dimungkinkan hasil tersebut dapat dilanjutkan serta kepada institusi tempat dilakukannya penelitian.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *to perform* yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*. Kinerja dapat juga diartikan sebagai suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Pengukuran kinerja secara tradisional adalah pengukuran kinerja yang berorientasi kepada bidang keuangan dan kemampuan untuk mendapatkan laba. Suatu organisasi dikatakan mempunyai kinerja yang baik kalau dalam laporan keuangannya mendapat keuntungan, sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Tanjung dkk, 2021).

Onsardi (2019) menyatakan bahwa perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hokum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Bagaimana mengorganisasikan berbagai kegiatan dan memobilisasi para karyawan yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai
- b. Bagaimana mengelola para karyawan organisasi secara efektif, agar tujuan organisasi dapat tercapai disertai efisiensi yang tinggi.
- c. Bagaimana menciptakan kondisi organisasi, sistem balas jasa dan hukuman untuk menunjang suasana kerja agar tercapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Faktor- faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari individu dalam individu itu sendiri, misalnya motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan kinerja perusahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang memengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya mencakup iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan tersebut (Onsardi, 2019).

### **2.1.1 Pengukuran Kinerja**

Sari (2020) menyatakan pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal yaitu kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai; kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya); dan ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur. Jika pengukuran kinerja yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

Lorisa dan Doally (2018) menyatakan bahwa pengukuran kinerja memiliki tujuan yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Manfaat pengukuran kinerja diperoleh apabila sistem penilaian kinerja berjalan efektif. Efektivitas sistem penilaian kinerja ditentukan oleh persepsi keadilan yang

dirasakan karyawan dan reaksi karyawan merupakan aspek penting penilaian kinerja. Adapun manfaat pengukuran kinerja bagi karyawan :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Sistem pengukuran kinerja yang akan memberikan pedoman bagi para manajer dan konsultan dalam membuat sistem pengukuran kinerja bagi organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Pengukuran kinerja harus mampu memonitor efisiensi dan keefektifan untuk mencapai tujuan strategi organisasi, Fungsi pengukuran kinerja tidak hanya sekedar mengukur tetapi juga mampu menganalisa, mengevaluasi dan melakukan perbaikan agar program-program organisasi mampu menunjang efisiensi dan keefektifan dalam mencapai tujuan strategi organisasinya.
- 2) Mampu menerapkan (menggambarkan) kinerja organisasi secara menyeluruh, Sistem pengukuran kinerja yang baik seharusnya tidaklah bersifat parsial berdasarkan fungsionalitas di organisasi. Tidak terintegrasinya pengukuran kinerja bisa menimbulkan tidak terjadinya sinergitas agar departemen di organisasi dalam menjalankan tujuan strategi organisasi. Organisasi akan cenderung mengalami hambatan bahkan tidak mampu mewujudkan tujuan strateginya.
- 3) Adanya sarana-sarana pendukung, Adanya sarana-sarana pendukung tersebut diharapkan mampu menyediakan informasi untuk dibandingkan, disortir, di analisa, dan diinterpretasikan. Harapannya hasil analisa dan interpretasi terhadap indikator kinerja kunci terutama yang bernilai buruk atau kurang akan dapat diperbaiki dan dijalankan untuk periode yang akan datang. Pengukuran kinerja membutuhkan data penting, data tersebut berupa data primer maupun data sekunder. Tanpa adanya data yang baik apa yang hendak

diukur akan sulit untuk dilakukan dan akan menghambat periodisasi pengukuran dan analisis dalam waktu yang relatif lama.

- 4) Mendukung tujuan strategi organisasi (*strategic objective*) Sistem pengukuran kinerja seharusnya diturunkan dari tujuan strategi organisasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja dapat mendukung aksi dari apa yang hendak dicapai dan diaplikasikan oleh strategi organisasi. Seringkali adanya perubahan strategi organisasi akan menyebabkan sistem pengukuran kinerja organisasi juga harus berubah.
- 5) Memiliki keseimbangan yang tepat, Penting merancang sistem pengukuran kinerja tidak hanya memperhatikan aspek non- finansial yang diyakini menunjang keberhasilan organisasi. Keseimbangan yang tepat antara aspek finansial lebih berorientasi pada jangka pendek sehingga tidak menjamin organisasi dapat bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu penting memperhatikan aspek non finansial seperti: kepuasan pelanggan, biaya, kualitas, pengiriman, fleksibilitas, dan *responsiveness*.
- 6) Memiliki indikator kinerja terbatas, Mengukur dan menganalisa kinerja membutuhkan pengumpulan data. Banyaknya data menyebabkan waktu dan biaya yang diperlukan menjadi lama dan mahal. Disisi lain, banyak indikator kinerja yang harus diukur dan dianalisa menyebabkan pekerjaan manajer akan lebih banyak dan bisa mengganggu kerja regulernya. Oleh karena itu penting bagi organisasi membatasi indikator kinerja dengan hanya memilih indikator kinerja kunci saja.
- 7) Mudah diterima, Tujuan utama adanya sistem pengukuran kinerja adalah memberikan informasi penting pada waktu yang tepat dan dengan orang yang tepat pula. Penting bagi organisasi mendesain sistem pengukuran kinerjanya dengan cara mudah mengakses informasi kinerja, mudah menggunakannya, dan mudah mengerti apa yang telah dievaluasi.
- 8) KPI haruslah terspesifikasi, KPI yang hendak digunakan seharusnya memiliki tujuan yang jelas dan definisinya tidak ambigu bagi karyawan yang menggunakannya. Kedepannya, penting melakukan spesifikasi KPI dan penentuan target yang *stretching*.

(Setyo, 2018).

### **2.1.2 Pengukuran Kinerja pada Organisasi Sektor Publik**

Oja (2016) menyatakan bahwa konsep pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik adalah 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 pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi pelanggan (Oja, 2016).

## **2.2 *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif

diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak lagi mempunyai arti harfiah (tersurat) sebagai pengukur kinerja, namun telah mempunyai makna yang tersirat sebagai kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi (Alimuddin, 2017).

*Balanced Scorecard* adalah merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut. *Balanced Scorecard* melengkapi pengukuran keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan dan pengukuran dari *Scorecard* berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat prespektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang membentuk *framework Balanced Scorecard*. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat sistem yang seimbang dimana prioritas utama pada pengukuran berhubungan dengan pelanggan atau konsumen seperti *market share*, *customer-satisfaction index*, *competitive price*, *reliability* dan sebagainya (Ibrahim dan Maulana, 2017).

Kaplan dan Norton (dalam Febriyanti, 2016) menyatakan bahwa langkah-langkah *balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis  
Proses keempat ini akan memberikan strategic learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

### 2.2.1 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Ciptani (2020) menyatakan bahwa terdapat empat jenis perspektif dalam *balanced scorecard*. Berikut ini empat jenis perspektif dalam *balanced scorecard*:

#### a. Perspektif Finansial

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Di dalam *balanced scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran *financial* yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada

tiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka.

c. 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 *customer* dan juga para pemegang saham.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan 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 di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

### 2.2.2 Perbedaan metode *Balanced Scorecard* dan metode lainnya

Menurut Simbolon (2015), saat ini, ada tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang populer dan digunakan secara luas di dunia industri yaitu: *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School*, *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*, dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenture* dengan *Cranfield School of Management*.

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*.

Berbeda dengan sistem pengukuran kinerja *Balance Scorecard*, yang berpedoman pada ukuran kinerja harus diturunkan secara ketat dari strategi adalah tidak benar, metode *Prism* menyatakan bahwa seharusnya, kebutuhan keinginan dari para *stakeholders* yang harus diperhatikan pertama kali. Kemudian, baru strategi dapat dipublikasikan. Hal ini karena *Performance Prism* mempunyai pandangan yang lebih komprehensif terhadap *stakeholders* (seperti investor, pelanggan, karyawan, peraturan pemerintah dan supplier) dibanding kerangka kerja lainnya. IPMS adalah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan agar sistem pengukuran kinerja lebih robust, terintegasi, efektif dan efisien. Berbeda dengan dua model sebelumnya, model ini menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal di dalam melakukan perancangan sistem pengukuran kinerjanya. *Stakeholder* tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen dan karyawan.

Menurut Alfani (2014), metode *Balanced Scorecard* dirancang untuk membantu organisasi dalam menerapkan dan mengelola strategi mereka. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menghubungkan tujuan strategis dengan pengukuran kinerja, dan kemudian menggunakan informasi yang diperoleh untuk menginformasikan pengambilan keputusan strategis. Metode pengukuran kinerja lainnya pada umumnya lebih terfokus pada pengukuran operasional atau fungsi-fungsi tertentu, tanpa penekanan yang sama pada strategi.

Masing-masing metode memiliki kegunaannya masing-masing. *Balanced scorecard* sendiri memiliki beberapa kelebihan dan kelemahannya yang tidak dimiliki oleh metode lain. Menurut Alfani (2014), kelebihan dan kekurangan dari metode *balanced scorecard* adalah:

1. Dapat menguraikan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kegiatan melalui hubungan kualitas yang jelas.

2. Dapat mengkomunikasikan strategi ke segenap jajaran perusahaan dengan jalan menerjemahkan strategi bersangkutan ke dalam target-target yang terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing pekerja.
3. Dapat menggiring kegiatan operasional ke arah sasaran finansial yang sesuai dengan visi dan strategi manajemen puncak.
4. Hanya memperhitungkan faktor faktor yang dianggap kritis sebagai parameter pencapaian hasil.
5. Merupakan cermin kinerja, sehingga kinerja di bawah standar akan dapat terdeteksi dengan mudah berikut dengan penanggung jawabnya. Dengan mengetahui aspek-aspek kinerja di bawah standar, tindakan koreksi akan segera dilakukan.

Selain memiliki kelebihan, berikut ini adalah kekurangan dari metode *balanced scorecard*:

1. Hubungan sebab-akibat yang dirumuskan dalam *Balanced Scorecard* harus diuji melalui proses “pembuktian” yang cukup panjang.
2. Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadang kala perbaikan pada suatu tolok ukur akan diimbangi dengan penurunan tolok ukur lainnya.
3. Ukuran yang digunakan tidak hanya yang bersifat objektif (seperti pangsa pasar), melainkan juga yang bersifat subjektif seperti hasil rating dari pelanggan).
4. Inisiatif program kerja yang digunakan perlu dikaji ulang dengan saksama, khususnya dikaitkan dengan strategi jangka panjang perusahaan. 5
5. Evaluasi terhadap kinerja manajer hendaknya tidak hanya didasarkan hanya pada aspek operasional seperti termuat dalam *scorecard*, melainkan juga harus dikaitkan pertimbangan finansial. Evaluasi tanpa perhitungan finansial akan membuat manajer bersangkutan kurang memiliki perhatian pada inisiatif program finansial.

## 2.3 *European Foundation For Quality Management's (Efqm) Excellence Model*

*European Foundation for Quality Management Excellence Model (EFQM)* adalah sebuah *tools* yang digunakan untuk mengukur *strength* dan *area of improvements* perusahaan dalam setiap aktivitasnya. Metode ini dapat digunakan untuk mengerti hubungan sebab dan akibat yang terjadi dalam perusahaan. Model ini dapat digunakan untuk mengurangi kerumitan yang terjadi karena menguatnya hubungan antara organisasi, komunitas dan perekonomian. *EFQM Excellence Model* dapat digunakan oleh perusahaan agar dapat terus maju dan berinovasi. Menurut EFQM Excellence Model.org, model ini dapat digunakan untuk berbagai bentuk organisasi, tanpa memperhatikan ukuran, sector atau tingkat kedewasaan perusahaan. *EFQM Excellence Model* menyediakan sebuah *common language* yang dapat digunakan oleh perusahaan agar dapat berbagi pengetahuan dan pengalamannya, baik ke dalam, maupun ke luar organisasi secara efektif (Hendranto, 2018).

Hal yang berkaitan dari model ini adalah kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan dan hasil bisnis yang sangat baik di masyarakat. Berdasarkan fakta bahwa banyak pendekatan mungkin ada untuk melaksanakan keunggulan berkelanjutan di semua dimensi yang terkait dengan kinerja, Model Keunggulan *EFQM Excellence Model* didasarkan pada pernyataan “Hasil luar biasa yang mencerminkan kinerja, klien, karyawan, dan masyarakat dapat dicapai dengan bantuan pemahaman yang tepat tentang kebijakan dan strategi, karyawan, sumber daya, dan proses.” (Uygun dan Sümerli, 2013).

### 2.3.1 *Komponen EFQM Excellence Model*

Hendranto (2018) menyatakan bahwa *EFQM Excellence Model* terdiri dari dua kriteria kelompok besar yang masing-masing mewakili *enablers* (penyebab) dan *results* (akibat). *Enabler Criteria* merupakan hal penting yang perlu dilakukan perusahaan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan strateginya. Terdiri dari sembilan bagian, *Enabler Criteria* meliputi:

a. *Leadership*

Model klasik dari leader bisnis yang baik adalah seseorang yang mengarahkan dan mengontrol semua aspek dalam bisnis. *Leader* merepresentasikan semua orang yang berkontribusi pada manajemen dan proses perubahan/ *Leader* bertugas untuk mengkomunikasikan visi, misi, nilai dan budaya kepada semua anggotanya demi memastikan organisasi berjalan dengan baik.

b. Strategi

Strategi adalah suatu cara yang ditetapkan secara sistematis untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi didasarkan pada mengerti kebutuhan dan ekspektasi *stakeholder*, *external environment*, kemampuan serta performa internal.

c. *People*

*People* adalah orang yang berkontribusi langsung pada organisasi, seperti karyawan *full-time*. Semua *good practice organization* mengenal dan menghargai kontribusi vital yang diberikan oleh *people*.

d. *Partnership & Resources*

*Partnership* dapat didefinisikan sebagai “hubungan kerjasama antara dua atau lebih kelompok untuk menambahkan *value* kepada *customer*”. . Organisasi yang baik merencanakan dan mengelola *external partnership*, *supplier* dan sumber daya internal guna mendukung strategi, *policy* dan proses operasi yang efektif.

e. *Processes, Product & Services*

*Process* adalah urutan aktivitas untuk menambahkan *value* dengan memproduksi *output* yang didapatkan dari sejumlah input. Dalam perubahannya, *value* ditambahkan dan sumber daya digunakan. *Output* bisa berupa objek, informasi, data atau keputusan.

f. *Customer Results*

Organisasi yang baik merancang dan mengelola proses dan sistem yang memungkinkan untuk memahami, memonitor serta mengevaluasi kebutuhan dan opini *customer*.

g. *People Results*

*People* yang termotivasi dan puas adalah salah satu faktor esensial menuju kesuksesan, karena *people* adalah sumber daya yang membedakan organisasi secara unik.

h. *Society Results*

*Society* merujuk kepada individu atau grup yang terpengaruh oleh keberadaan organisasi, terpisah dari peran mereka sebagai *customer*, *supplier*, *partner* atau *staff member*. Lingkungan tempat organisasi berdiam juga termasuk *society*. *Society result* yang baik dapat dicapai dengan mengembangkan strategi yang baik untuk mengelola hubungan yang baik dengan *society*.

i. *Key Results*

Dalam organisasi yang baik, setiap tindakan yang dilakukan oleh setiap anggotanya dirancang untuk meningkatkan *value* dalam bisnis. Pengaruh *result* berdampak pada *partner* dan *supplier* yang ingin melakukan transaksi selama ada “*win-win*”.

Menurut Usman, dkk (2008) menyatakan bahwa *Result Criteria* merupakan akibat yang terjadi dari *enabler criteria*. Terdiri dari tiga bagian, *result Criteria* meliputi:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Kepuasan Karyawan
3. Kepuasan Masyarakat

### 2.3.2 Perbedaan metode *EFQM Excellence Model* dengan metode lainnya

Metode *EFQM Excellence Model* adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan tingkat keunggulan mereka. Metode *EFQM Excellence Model* menganut pendekatan sistemik dalam mengukur kinerja organisasi. Ini berarti bahwa model ini mempertimbangkan hubungan dan ketergantungan antara berbagai elemen dalam organisasi, serta dampaknya terhadap hasil keseluruhan, berbeda dengan metode lain yang hanya berfokus kepada akibat (*result*) saja. Pendekatan ini

memungkinkan pemahaman yang lebih holistik tentang kinerja organisasi (Oger, & Platt, 2002).

Selain itu, *EFQM Excellence Model* menekankan pencapaian keunggulan organisasi. Ini tidak hanya mencakup hasil finansial semata, tetapi juga mencakup aspek-aspek seperti kepemimpinan, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Metode pengukuran kinerja lainnya mungkin lebih terfokus pada aspek-aspek tertentu seperti produktivitas atau efisiensi (Oger, & Platt, 2002).

Menurut Oger & Platt (2002), *EFQM Excellence Model* memiliki kelebihan dan kekurangan dibandingkan metode lainnya. Berikut adalah kelebihan dari *EFQM Excellence Model*:

1. Pendekatan Holistik: Model ini menganut pendekatan holistik dalam mengukur kinerja organisasi, mencakup aspek-aspek seperti kepemimpinan, kepuasan pelanggan, keterlibatan karyawan, inovasi, dan tanggung jawab sosial. Hal ini membantu organisasi untuk memahami dan mengelola berbagai faktor yang berkontribusi pada keunggulan mereka.
2. Fokus pada Keunggulan Jangka Panjang: Model ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi area perbaikan yang dapat menghasilkan hasil yang berkelanjutan dan mempromosikan praktik bisnis yang lebih baik.
3. Pengukuran Kinerja yang Komprehensif: Ini mencakup berbagai elemen dan kriteria yang relevan untuk mencapai keunggulan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melihat gambaran keseluruhan tentang kinerja mereka dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
4. Dukungan untuk Perbaikan Berkelanjutan: Melalui identifikasi dan implementasi tindakan perbaikan yang berkelanjutan, model ini membantu organisasi untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan mencapai keunggulan jangka panjang.

Selain kelebihan, *EFQM Excellence Model* juga memiliki kekurangan-kekurangan, yaitu:

1. Fokus pada Proses: Kritik terhadap metode ini adalah bahwa fokusnya terlalu banyak pada proses dan praktik internal organisasi. Meski pun penting untuk

memastikan bahwa proses yang efektif dan efisien ada di tempat, beberapa kritikus berpendapat bahwa model ini mungkin kurang memperhatikan aspek eksternal seperti persaingan pasar dan dinamika industri.

2. Pengukuran yang Subjektif: Sebagian besar pengukuran dalam model ini bersifat kualitatif dan dapat diinterpretasikan secara subjektif. Hal ini dapat menyebabkan variasi dalam penilaian kinerja organisasi antara pengguna yang berbeda dan membuat perbandingan antar organisasi menjadi lebih sulit.

#### 2.4 Integrasi metode *balanced scorecard* dan *EFQM excellence model*

Hubungan antara berbagai tujuan dan ukuran pencapaian telah menjadi motivasi bagi Norton dan Kaplan untuk mengembangkan model BSC. BSC memungkinkan manajer untuk membangun hubungan antara tujuan dari berbagai perspektif yang terkait dengan pemangku kepentingan yang berbeda, untuk membuat tujuan tersebut jelas dan lebih dapat dicapai. Model lain yang menjelaskan hubungan yang mungkin antara penyebab dan akibat juga diperkenalkan pada tahun yang sama dengan BSC yaitu *excellence model*, yang diperkenalkan oleh *European Foundation for Quality Management* pada tahun 1992. Sementara BSC membantu manajer mengidentifikasi tujuan, ukuran, dan hubungannya, *EFQM* secara utamanya digunakan untuk penilaian keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, atau untuk memeriksa apakah organisasi berada pada jalur yang tepat untuk mencapai keunggulan (Andjelkovic & Dahlgaard, 2013).

Menurut Wongrassamee et al., (2003) memaparkan perbandingan antara *Balanced Scorecard* dan *European Foundation for Quality Management* menggunakan lima pertanyaan sistem pengendalian manajemen Otley, sebagai berikut:

Tabel 2 Perbandingan antara EFQM dan BSC

Pertanyaan	<i>EFQM</i>	<i>BSC</i>
Objektif	Terdapat beberapa tujuan yang didasarkan pada prinsip prinsip	Terdapat beberapa tujuan yang didasarkan pada

Pertanyaan	<i>EFQM</i>	<i>BSC</i>
	TQM, dan menekankan sembilan bidang, yaitu: kepemimpinan; manajemen sumber daya manusia; implementasi kebijakan dan strategi; manajemen sumber daya; manajemen proses; kepuasan karyawan; kepuasan pelanggan; dampak pada masyarakat; dan hasil bisnis.	strategi, dan menekankan empat area umum, yaitu: keuangan; pelanggan; proses bisnis internal; dan inovasi dan pembelajaran.
Strategi	Tidak secara khusus ditujukan, tetapi semua kriteria bobot dan sub-kriteria bobot dapat digunakan sebagai panduan	Menetapkan ukuran strategis yang menggunakan "peta strategi" untuk menghubungkan setiap ukuran dengan strategi.
Target	Tidak ada yang spesifik. Manajemen dapat menetapkan tingkat kinerja yang diharapkan mereka.	Tidak dijelaskan. Karena <i>template</i> yang tidak memandu secara khusus, manajer diharuskan menetapkan tingkat kinerja yang diinginkan.
<i>Rewards</i>	Mebutuhkan sistem penghargaan dan pengakuan yang sesuai, tetapi tidak ada panduan eksplisit yang diberikan.	Menyarankan bahwa sistem kompensasi individu harus terhubung dengan ukuran strategis.
<i>Feedback</i>	Tidak disebutkan. Namun, model itu sendiri menyediakan informasi umpan balik sebagai standar metode penilaian.	Mebutuhkan pembelajaran dua tahap yang lebih kompleks daripada umpan balik satu tahap.

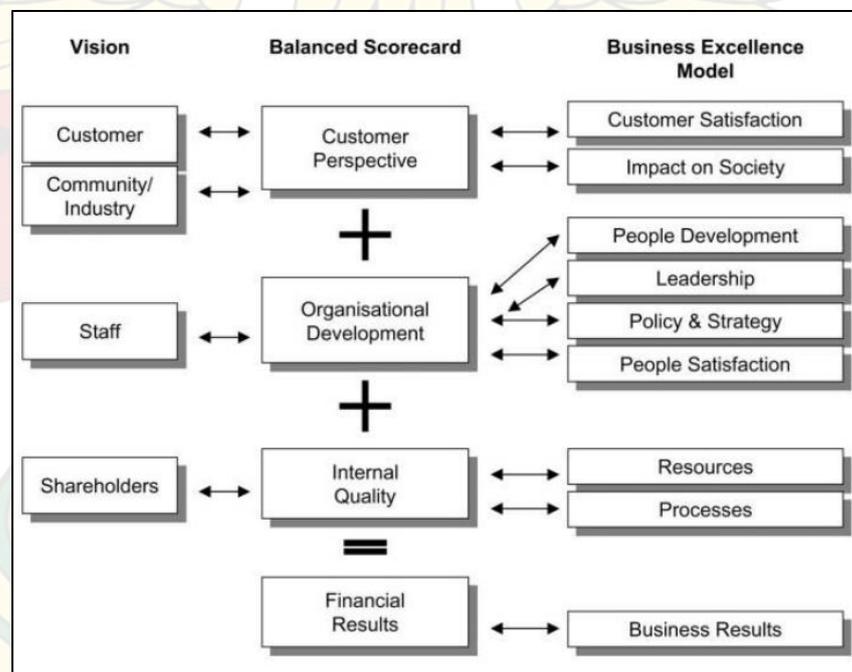
Setelah mempertimbangkan lima area sistem pengendalian manajemen, jelas bahwa kedua pendekatan yaitu *Balanced Scorecard* dan *EFQM Excellence Model* saling berhubungan. Satu-satunya perbedaan utama adalah bahwa tujuan utama dalam *EFQM Excellence Model* ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip TQM sedangkan dalam pendekatan *scorecard*, tujuan utama didasarkan pada strategi korporat yang diinginkan (Wongrassamee et al., 2003).

Menurut Andjelkovic & Dahlgaard (2013), model BSC mengasumsikan pendekatan manajemen yang tersegmentasi melalui empat perspektif, dan pembentukan hubungan sebab-akibat antara perspektif-perspektif ini. Keberhasilan dalam pencapaian setiap tujuan yang ditetapkan dalam model BSC dapat dikonfirmasi atau ditolak melalui kriteria yang sesuai dalam *EFQM Excellence Model*. Dilihat dari sudut pandang ini, kegiatan yang dilakukan dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam model BSC mencerminkan kriteria dalam *EFQM Excellence Model* seperti Kepemimpinan, Strategi, dan Sumber Daya Manusia. Keberhasilan yang dicapai dalam perspektif Proses Internal dalam model BSC dapat berhubungan dengan kriteria-kriteria berikut dalam *EFQM Excellence Model*: Sumber Daya Manusia, Kemitraan & Sumber Daya, dan Proses, Produk, dan Layanan. Hasil yang dicapai dalam perspektif Pelanggan dalam model BSC mencerminkan Proses, Produk & Layanan, Hasil Pelanggan, dan Hasil Sumber Daya Manusia sebagai kriteria dalam *EFQM Excellence Model*. Akhirnya, Hasil Sumber Daya Manusia, Hasil Masyarakat, serta Hasil Bisnis mencerminkan hasil dari kegiatan yang dilakukan dalam perspektif Keuangan dalam model BSC.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian oleh Wongrassamee et al., (2003), dijelaskan bahwa hubungan antara BSC, dan *EFQM Excellence Model* telah dikembangkan seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut:

Table II EFQM's criteria in the Balanced Scorecard's perspectives (Olve and Wetter, 1999)	
<i>Financial perspective</i>	<i>Customer perspective</i>
■ Business results	■ Customer satisfaction ■ Impact on society
<i>Internal quality</i>	<i>Organisational development</i>
■ Resources ■ Processes ■ Non-financial business results	■ Leadership ■ Policy and strategy ■ People management ■ People satisfaction

Gambar 1 Kriteria EFQM pada BSC



Gambar 2 Hubungan antara BSC dan EFQM

## 2.5 Key Performance Indicator (KPI)

*Key Performance Indicator (KPI)* merupakan alat bantu atau instrumen manajemen agar suatu kegiatan atau proses dapat diikuti, dikendalikan (bila menyimpang, dapat dikenali untuk di koreksi), dan dipastikan untuk mewujudkan kinerja yang dikehendaki. Salah satu cara agar mencapai indikator yang baik dalam penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode KPI. KPI membandingkan apa yang telah dibuat dengan apa yang telah ditetapkan. Implementasi yang berhasil akan tergantung pada pelaksanaan strategi

pemeliharaan yang baik sesuai dengan apa yang telah ditetapkan (Putra dkk, 2012).

*Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai. Unsur-unsur yang terdapat dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolak ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut (Lubis, 2018).

Lubis (2018) menyatakan bahwa sebagai salah satu perangkat utama manajemen organisasi, tujuan utama dari penetapan KPI tersebut adalah:

1. Untuk menghubungkan antara visi-misi-tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktifitas organisasi untuk mencapai sasaran kinerja yang diinginkan.
2. Untuk mengukur tren kinerja organisasi dan/atau divisi apakah terdapat kenaikan atau terjadi penurunan yang signifikan .
3. Untuk membandingkan kinerja organisasi ter kini dengan kinerja historis organisasi, atau membandingkan dengan kinerja organisasi lainnya sehingga organisasi mendapatkan gambaran mengenai keunggulan atau kelemahan organisasi dibandingkan pesaing, serta mengetahui peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah.
4. KPI organisasi digunakan sebagai dasar penetapan KPI atau sasaran kerja divisi dan individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar untuk memberikan penghargaan dan konsekuensi sehingga KPI juga bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik dari karyawan.

## **2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)**

*Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam

susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variabel secara relatif, dan menetapkan variabel mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna memengaruhi hasil pada situasi tersebut. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penetapan nilai kemungkinan untuk variabel aleatori, penetapan nilai, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas resiko. Betapapun melebarnya alternatif yang dapat ditetapkan maupun terperinci penjajagan nilai kemungkinan, keterbatasan yang tetap melingkupi adalah dasar perbandingan berbentuk suatu kriteria yang tunggal. Peralatan utama *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah memiliki sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya dan diatur menjadi suatu bentuk hirarki (Parhusip, 2019).

### 2.5.1 Prosedur dalam metode AHP

Menurut Peryoga (2018), prosedur dalam penyusunan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) terdiri atas lima (5) langkah yaitu:

1. Penyusunan Hirarki: Penyusunan hirarki bertujuan untuk merepresentasikan pengaruh dari tujuan tingkat tertinggi sampai ke tingkat yang paling rendah. Sebuah hirarki juga bisa digunakan untuk mendekomposisi suatu permasalahan yang kompleks sehingga masalah tersebut menjadi terstruktur dan sistematis.
2. Perbandingan Berpasangan (*Pair-Wise Comparison*): Perbandingan berpasangan ini bertujuan untuk mempertimbangkan faktor – faktor keputusan atau tujuan serta alternatif – alternatif dengan memperhitungkan hubungan antara faktor / sub faktor yang lainnya ataupun kriteria / sub kriteria.
3. Pengecekan Konsistensi: Melakukan pengecekan yang bertujuan untuk mengetahui apakah perbandingan berpasangan yang dibuat masih dalam batas kontrol penerimaan atau tidak. Menentukan batas penerimaan yang

disarankan dan jika konsistensi berada dalam batas tertentu, perlu dilakukan pengkajian lagi apakah konsistensi tersebut dapat diterima atau tidak.

4. Evaluasi dari Seluruh Pembobotan: Penilaian merupakan sintesis (penempatan bersama-sama) dari model dengan menggunakan pembobotan dan penambahan proses untuk mengetahui bobot seluruh alternatif. Bobot dinormalisasi pada setiap matriks perbandingan berpasangan. Alternatif terbaik adalah alternatif yang memiliki bobot tertinggi sebagai prioritas terbaik yang dipilih dalam pengambilan keputusan.
5. Pengelompokan Keputusan dan Penilaian: Pengelompokan Keputusan dan Penilaian bertujuan untuk mengetahui hasil dari penilaian secara berkelompok, setiap anggota kelompok membuat penilaian model dan mengkombinasikan hasilnya.

### 2.5.2 Skala penilaian perbandingan

Perbandingan berpasangan memiliki skala relatif yang terdiri dari beberapa skala tingkat kepentingan dengan memperhatikan kemampuan manusia dalam membedakan jumlah skala penilaian perbandingan. Dalam AHP, skala penilaian ini digunakan untuk mengisi matriks perbandingan pasangan (*pairwise comparison matrix*) antara elemen-elemen dalam hierarki. Pengambil keputusan memberikan penilaian relatif berdasarkan skala ini, misalnya dengan memberikan angka 1, 3, 5, 7, atau 9 untuk menunjukkan perbandingan kepentingan antara dua elemen (Peryoga, 2018).

Menurut (Peryoga, 2018), Tabel berikut ini mendefinisikan skala nilai yang digunakan dalam perbandingan berpasangan diantaranya:

Tabel 3 Skala matriks perbandingan

TINGKAT	DEFINISI	KETERANGAN
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan

3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari pada elemen yang lainnya	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih penting dari pada elemen lainnya	Satu elemen yang kuat dikosong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Satu elemen mutlak penting dari pada elemen lainnya	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian diantara dua tingkat kepentingan yang berdekatan

### 2.5.3 Perhitungan bobot variabel

Formulasi matematis pada model AHP pada dasarnya ditentukan dengan menggunakan bantuan suatu matrik (Peryoga, 2018). Misal, dalam suatu sub sistem operasi terdapat  $n$  variabel operasi, yaitu variabel – variabel operasi  $A_1, A_2, \dots, A_n$ , maka diperoleh hasil dari perbandingan secara berpasangan dari variabel – variabel tersebut yang akan membentuk suatu matrik perbandingan berpasangan.

Perbandingan berpasangan dimulai dari tingkat tertinggi, dimana suatu kriteria digunakan sebagai landasan untuk pembuatan perbandingan. Selanjutnya perhatikan elemen yang akan dibandingkan.

Tabel 4 Matriks perbandingan berpasangan

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$A_1$	A11	A12	...	$A_{n1}$
$A_2$	A21	A22	...	$A_{n2}$
-	-	-	...	-

-	-	-	...	-
....	....	....	....	....
$A_n$	$A_{n1}$	$A_{n2}$	...	$A_{nn}$

Matriks  $A_n \times n$  merupakan matriks yang diasumsikan terdapat  $n$  variabel, yaitu  $W_1, W_2, \dots, W_n$  yang akan dinilai secara perbandingan. Nilai (*judgement*) perbandingan secara berpasangan antara  $(W_1, W_2)$  dapat diformulasikan sebagai

$$\frac{w_i}{w_j} = a(i, j) \quad (1)$$

Dalam hal ini matriks perbandingan adalah matriks  $A$  dengan unsur-unsurnya adalah  $a_{ij}$  dengan  $i, j = 1, 2, \dots, n$

$$A = \begin{pmatrix} W_1/W_1 & W_1/W_2 & \dots & W_1/W_n \\ W_2/W_1 & W_2/W_2 & \dots & W_2/W_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ W_n/W_1 & W_n/W_2 & \dots & W_n/W_n \end{pmatrix} \quad (2)$$

Kemudian dari matriks  $A$  diatas, perhatikan baris ke -  $i$  :

$$A(i,1), a(i,2), \dots a(i,j), \dots a(i,n); \quad (3)$$

Atau

$$\frac{w_i}{w_1}, \frac{w_i}{w_2}, \dots, \frac{w_i}{w_j}, \dots, \frac{w_i}{w_n} \quad (4)$$

Jika dikalikan variabel pertama dengan  $w_1$ , kedua dengan  $w_2$  dan seterusnya, maka akan diperoleh barisan yang identik  $w_1, w_1, \dots, w_1$ .

$$W_1 = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a(i, j) w_j \quad (5)$$

Jadi didapatkan hasil sebagai berikut:

$$\sum_{j=1}^n a(i, j) w_j = n w_1 \quad (6)$$

Berdasarkan persamaan diatas yang ekuivalen adalah  $Aw = nw$

#### 2.5.4 Perhitungan konsistensi variabel

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dalam dua tahap yaitu tahap mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan, pengukuran ini didasarkan pada *eigenvalue* maksimum.

$$\text{Consistency Index (CI)} = \left( \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \right) \quad (7)$$

Keterangan :

n = ukuran matriks

Sebuah matriks semakin konsisten apabila *eigenvalue* semakin dekat dengan besarnya matriks tersebut.

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \text{CI/RI} \quad (8)$$

Keterangan :

RI = *Random Index*

Indeks *random* untuk beberapa ukuran matriks dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Tabel indeks random

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

Menurut (Peryoga, 2018), batasan diterima atau tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada acuan yang baku namun menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10% ke bawah adalah tingkat inkonsistensi yang masih diterima.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian Fayanni (2018) yang berjudul “Kinerja Rumah Sakit Tipe C Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” menggunakan metode analisis data kualitatif yang terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan, yaitu: *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verifications*. Peneliti menemukan bahwa pada peta rencana strategis Rumah Sakit Petrokimia Gresik sudah ada pola *balanced scorecard* akan tetapi belum terintegrasi dengan sistem pengukuran kinerja yang sudah diterapkan dan masih kurangnya pemahaman mengenai metode *balanced scorecard* pada manajemen dan karyawan Rumah Sakit Petrokimia Gresik sehingga diperlukan upaya untuk penyempurnaan

kembali sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*. Perbedaan antara penelitian oleh Fayanni (2018) dengan penelitian ini adalah penelitian Fayanni menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi antara metode *balanced scorecard* dan *EFQM excellence model*. Selain itu, pada penelitian Fayanni (2018), objek penelitian telah memiliki rencana strategis sebelumnya sehingga yang dilakukan adalah proses perbaikan saja, sedangkan pada penelitian ini, objek belum memiliki rencana strategis sebelumnya.

Penelitian Triseu Setianingsih (2019) yang berjudul “Analisis Penerapan Model *Efqm* Dalam Menilai Manajemen Mutu Puskesmas Di 8 Propinsi Di Indonesia” bertujuan untuk menilai sejauh mana *EFQM* efektif digunakan dalam menilai kinerja Puskesmas selain itu tujuan ini juga bertujuan untuk menilai sejauh mana *EFQM* bisa menjelaskan keterkaitan antar hubungan melalui penelitian yang dilakukan dalam pengukuran kinerja Puskesmas yang ada di 8 Propinsi di Indonesia. Perbedaan antara penelitian oleh Triseu Setianingsih (2019) dan penelitian ini adalah metode pendekatan yang digunakan dan juga teknik analisis datanya. menggunakan analisis *chi square*. Penelitian oleh Triseu Setianingsih (2019) menggunakan metode *EFQM excellence model* untuk menentukan aspek-aspek pada penelitian kemudian digunakan analisis *chi square* untuk menganalisa data. Sedangkan pada penelitian ini, *EFQM excellence model* diintegrasikan dengan *balanced scorecard* kemudian data diolah menggunakan AHP.

Penelitian Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar, Fitri Fauziah (2016) yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Bsc) Dengan Pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (Ahp) Di Pt. Abc, Tbk”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja (SPK) PT. ABC, Tbk yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pembobotan elemen-elemen yang terdapat dalam pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan bantuan *software Expert Choice*. Perbedaan antara penelitian Panundju (2016)

dengan penelitian ini adalah pada metode pendekatan dan objek penelitian. Penelitian oleh Panundju (2016) dilakukan dengan menggunakan empat prespektif pada *balanced scorecard*, sedangkan pada penelitian ini, prespektif *balanced scorecard* kemudian dilihat dari prespektif lain dan dihubungkan dengan metode *EFQM excellence model*. Selain itu, penelitian oleh Panundju (2016) dilakukan pada Pt. Abc, Tbk, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Bantaeng atau organisasi di bidang kesehatan.

Penelitian Wahyuni, dkk., (2021) yang berjudul “*Human resource scorecard* untuk Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Baja” bertujuan untuk mendapatkan model pengukuran kinerja sumber daya manusia. Pendekatan *human resource scorecard* (HRSc) digunakan dengan tujuan untuk menyelaraskan pengukuran dengan tujuan perusahaan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* (BSc). Perbedaan antara penelitian Wahyuni, dkk., (2021) dengan penelitian ini adalah pada metode pendekatan dan objek penelitian. Penelitian oleh Wahyuni, dkk., (2021) dilakukan dengan mengintegrasikan antara *human resource scorecard* (HRSc) dan *balanced scorecard* (BSc), sedangkan pada penelitian ini, *balanced scorecard* diintegrasikan dengan metode *EFQM excellence model*. Selain itu, penelitian oleh Wahyuni, dkk., (2021), dilakukan pada Perusahaan baja, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Bantaeng atau organisasi di bidang kesehatan.

Tabel 6 Penelitian terdahulu

No.	Nama	Judul	Variabel	Alat Uji	Hasil
1.	Yenni Fayanni	Kinerja Rumah Sakit Tipe C Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Bed Occupancy Rate (BOR)</i> , <i>Average Length of Stay (ALOS)</i> , <i>Turn Over Interval (TOI)</i> , <i>Bed Turn Over</i>	Metode analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif, yaitu: <i>data condensation</i> , <i>data display</i> , dan <i>conclusion drawing/verifications</i>	Peta rencana strategis Rumah Sakit Petrokimia Gresik sudah ada pola <i>balanced scorecard</i> akan tetapi belum terintegrasi dengan sistem pengukuran kinerja yang sudah

No.	Nama	Judul	Variabel	Alat Uji	Hasil
			<p>(BTO) dan jumlah kunjungan pasien perhari dari seluruh kegiatan rawat jalan dirumah sakit.</p>		<p>diterapkan pada manajemen dan karyawan Rumah Sakit Petrokimia Gresik sehingga diperlukan upaya untuk penyempurnaan kembali sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i></p>
2.	Triseu Setianingsih	<p>Analisis Penerapan Model Efqm Dalam Menilai Manajemen Mutu Puskesmas Di 8 Propinsi Di Indonesia</p>	<p>Terdapat 8 variabel yang digunakan. Variabel tersebut adalah kepemimpinan, Kemitraan dan sumberdaya, manajemen staf, strategi dan kebijakan, proses, kepuasan pelanggan dan dampak kepada masyarakat.</p>	<p>Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan survey analitik (<i>cross sectional design</i>)</p>	<p>Tidak ada satu pun (0%) Puskesmas yang berorientasi kepada <i>Total Quality Manajemen</i> atau manajemen mutu secara keseluruhan artinya, dalam manajemen Mutu Puskesmas jika dianalisis menggunakan <i>EFQM Model</i> belum utuh menerapkan sistem manajemen mutu hal ini bisa menjadi salah satu faktor</p>

No.	Nama	Judul	Variabel	Alat Uji	Hasil
					penyebab belum optimalnya pencapaian hasil atau kinerja dari institusi.
3.	Andreas Tri Panudju, Andi Hasryningsih Asfar, Fitri Fauziah	Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Bsc) Dengan Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (Ahp) Di Pt. Abc, Tbk	Terdapat 4 variabel yang ada pada penelitian ini yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Pembobotan elemen-elemen yang terdapat dalam pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dengan bantuan <i>software Expert Choice</i> .	Hasil penelitian ini adalah pada perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif terpenting dari perspektif-perspektif yang lain, hal ini ditunjukkan dengan perspektif proses bisnis internal mempunyai bobot terbesar yaitu sebesar 0,350.
4.	Nuraida Wahyuni, Robi Setiawan, Akbar Gunawan, dan Hadi Setiawan	<i>Human resource scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Baja	Terdapat 4 variabel Finansial, Proses Internal dan Bisnis (PIB), Pembelajaran dan Pertumbuhan (LG), dan <i>Customer</i>	Menggunakan <i>traffic light scoring system</i> . Perhitungan skor dilakukan pada setiap <i>key performance indicator</i> menggunakan metode <i>higher is better, lower is better, must be zero</i> , dan	XYZ memerlukan suatu model pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan konsep HRSc berdasarkan empat perspektif BSc, yaitu perspektif <i>finansial</i> , perspektif <i>customer</i> , perspektif

No.	Nama	Judul	Variabel	Alat Uji	Hasil
				<i>must be one.</i>	<p>proses internal dan bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Didapatkan 30 <i>key performance indicator</i> (KPI). Hasil yang didapatkan pada tahap pengukuran adalah bobot dari setiap KPI.</p>