

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan yang intensif di sektor usaha pada era saat ini berdampak pada semakin kompetitifnya perusahaan untuk merebut pangsa pasar. Kondisi ini memicu perusahaan-perusahaan global maupun domestik untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Strategi-strategi bisnis yang telah dirumuskan harus terus disempurnakan dalam rangka memperluas pangsa pasar. Sehingga diharapkan perusahaan dapat terus berinovasi dan optimis untuk memenangkan persaingan bisnis. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk lebih memperhatikan kualitas dan kuantitas dari penyampaian layanan dan produk yang lebih optimal kepada konsumennya.

Untuk mencapai penyampaian layanan dan produk yang optimal, perusahaan perlu sistem manajemen yang sesuai standar dan mengadakan perbaikan kinerja yang tepat. Sistem manajemen dan perbaikan kinerja yang dilakukan perusahaan berdampak timbal balik terhadap keberlangsungan perusahaan. Untuk itu diperlukannya evaluasi setiap periode untuk dapat memperbaiki kinerja perusahaan dan memantau perkembangan pencapaian strategis yang telah ditetapkan perusahaan.

Kinerja merupakan suatu gambaran dari sebuah pencapaian terkait kebijakan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi yang menjadi bagian dari rencana strategis organisasi. Keberlangsungan dan keberhasilan dari suatu organisasi memerlukan kinerja yang baik, sehingga penerapan penilaian kinerja

sangat penting bagi perusahaan dan manajer dapat mengevaluasi tindakan yang diambil (Durst *et al.*, 2019).

Penilaian kinerja sangat penting dalam sektor usaha karena melakukan penilaian kinerja dapat dengan mudah mengetahui efektifitas dari strategi yang telah ditetapkan serta pelaksanaannya dalam jangka waktu tertentu dapat diketahui dengan lebih jelas. Pada dasarnya, penilaian kinerja merupakan hasil penilaian kerja individu atau kelompok kerja dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan/organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas dan dapat memberikan manfaat untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang (Pujawati & Eriswanto, 2021). Dengan demikian, penerapan sistem kinerja yang tepat dan sesuai, menjadi begitu penting bagi suatu organisasi agar dapat bersaing dan terus berkembang dalam dunia usaha.

Umumnya, perusahaan atau organisasi menggunakan pendekatan pengukuran tradisional dalam mengukur kinerja, yang mengutamakan pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja menggunakan sistem ini cenderung mendorong perusahaan untuk berfokus pada pencapaian keuntungan jangka pendek, sehingga mengabaikan aspek keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Hal tersebut, terjadi karena ketidakmampuan pengukuran dalam menilai kinerja aset-aset tak berwujud (*intangible assets*) serta aset intelektual seperti sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi (Purnamasari, 2016)

Direksi yang berhasil mendapatkan laba yang tinggi akan dipandang telah berhasil memperoleh nilai dari perusahaan. Pendekatan ini dinilai kurang efisien, karena hanya menilai dari aspek keuangan saja, sedangkan banyak aspek non keuangan yang membutuhkan perhatian khusus karena bisa berdampak pada keberlangsungan jangka panjang perusahaan. Aspek non keuangan yang berkaitan dengan manajemen kinerja pada internal perusahaan dapat

menghasilkan pengaruh yang besar terhadap keuntungan perusahaan, seperti kepuasan pelanggan dan loyalitas karyawan yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keuntungan dalam jangka panjang.

Balanced Scorecard adalah metode pendekatan baru untuk mengukur kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Hal ini didasari dari ketidak memadainya pengukuran kinerja dari segi keuangan sehingga dikembangkan strategi dalam menyeimbangkan pengukuran antara aspek keuangan dan aspek non keuangan. Konsep ini menyeimbangkan sistem pengukuran kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. Diharapkan dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, para manajer dapat menilai bagaimana unit bisnis mereka saat ini dapat menciptakan nilai dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang akan datang.

Balanced Scorecard adalah alat strategis untuk mengevaluasi kinerja organisasi. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang menyeluruh kepada para manajer untuk mengubah tujuan strategis organisasi menjadi ukuran kinerja yang rasional. Terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yakni perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling mempengaruhi satu sama lain dan berkaitan erat dengan misi dan strategi perusahaan/organisasi.

Awalnya *Balanced Scorecard* hanya digunakan untuk organisasi laba, tetapi kemudian berkembang dan digunakan juga pada organisasi nirlaba. Perbedaan keduanya yaitu tujuan utama dari perspektif yang diterapkan pada organisasi laba adalah perspektif keuangan, sedangkan pada organisasi nirlaba tujuan utama terletak pada perspektif non keuangan. Dalam organisasi laba,

perspektif keuangan berupa finansial atau keuntungan, sedangkan dalam organisasi nirlaba, perspektif keuangan berupa pertanggungjawaban keuangan atas sumber daya yang digunakan dengan efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Karena menekankan pada aspek keuangan dan non keuangan, *Balanced Scorecard* sangat ideal digunakan pada organisasi nirlaba. Hal tersebut dinilai relevan dengan organisasi nirlaba yang memprioritaskan pelayanan yang bersifat non keuangan dan tidak menggunakan aspek keuangan sebagai indikator kinerja utama. Sebagai organisasi nirlaba dan lembaga pelayanan medis di sektor publik, rumah sakit harus mempertimbangkan dengan cermat dan bijaksana saat menyusun strategis organisasi. Selaras dengan perkembangan teknologi, pengaruh globalisasi dan meningkatnya kompetisi mengakibatkan sikap pasien menjadi lebih cermat dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan, mendorong rumah sakit untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Dengan demikian, aspek keuangan tidak lagi dianggap sebagai satu-satunya tolak ukur untuk menilai kinerja manajemen rumah sakit.

Lembaga kesehatan di Indonesia terbagi menjadi dua jenis, yaitu milik swasta dan milik pemerintah. Rumah sakit khusus daerah merupakan salah satu lembaga yang dimiliki oleh institusi daerah dan bergerak disektor publik dalam menyediakan layanan kesehatan. Rumah sakit umum daerah melakukan kegiatan bisnis yang berorientasi sosial dan ekonomi yang memprioritaskan penyediaan layanan kesehatan terbaik bagi masyarakat. Sebagai salah satu instansi pemerintah, rumah sakit umum daerah harus mampu memberikan pertanggungjawaban secara keuangan dan non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat (Putra, 2023).

Rumah Sakit Khusus Daerah Gigi dan Mulut Provinsi Sulawesi Selatan merupakan suatu unit pelaksanaan fungsional yang berfungsi sebagai pusat pelayanan kesehatan gigi dan mulut dan pusat rujukan di daerah Sulawesi Selatan. Rumah Sakit Khusus Daerah Gigi dan Mulut Provinsi Sulawesi Selatan berupaya meningkatkan kesehatan gigi dan mulut dengan mengutamakan penyembuhan dan pemulihan yang dilakukan secara terpadu, sebagai upaya meningkatkan, mencegah, dan menerima rujukan berdasarkan standar pelayanan kesehatan serta melaksanakan pembinaan kepada Unit Pelayanan Medik Dasar di Sulawesi Selatan yang bertujuan untuk memberikan perasaan puas dalam diri pasien dengan memberikan pelayanan yang baik.

Akan tetapi, dikutip dari detikhealth.com (2021), "Pemenuhan pelayanan gigi dan mulut masih belum merata. Peserta yang ingin mengakses pelayanan di Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama (FKTP), Khususnya Perawatan Saluran Akar Gigi (PSA Gigi) harus dirujuk ke rumah sakit untuk mendapatkan tindakan lebih lanjut" ujar Direktur Utama Kesehatan Ali Ghufron Mukti. Selain itu, Ghufron menambahkan tantangan lainnya yaitu bagaimana rumah sakit khusus harus memenuhi segala aspek pengunjung/pasien, seperti ketersediaan alat tindakan kesehatan, sarana dan prasarana hingga sumber daya manusia sesuai dengan hasil kredensialing yang dilakukan.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk menerapkan salah satu metode penilaian strategi manajemen yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yaitu metode penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode tersebut dinilai cocok untuk organisasi sektor publik seperti Rumah Sakit Khusus Daerah Gigi dan Mulut Provinsi Sulawesi Selatan dikarenakan *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai pada aspek keuangan saja tetapi juga pada aspek non keuangan. Hal ini sejalan dengan sektor publik, yang

memprioritaskan pelayanan yang bersifat non keuangan dari pada menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama (Putra, 2023).

Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada RSKDGM Provinsi Sulawesi Selatan tersebut akan memberikan wawasan tentang kinerja rumah sakit dalam jangka panjang, yang dapat digunakan oleh manajemen sebagai acuan untuk menilai keberhasilan dan kemajuan organisasi. Tidak hanya itu, melalui aspek non keuangan seperti perspektif pelanggan dapat menjadi evaluasi bagi rumah sakit swasta terlebih rumah sakit pemerintah untuk dapat meningkatkan pelayanan yang sesuai dengan kenyamanan dan kebutuhan pelanggan/pasien.

Oleh karena itu, fenomena terkait penelitian yang dipaparkan di atas menjadi dasar analisis komparatif dalam penelitian ini mengenai kinerja non keuangan dalam perspektif *customer* dari *Balanced Scorecard*. Dengan demikian penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan kinerja pelayanan publik sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh rumah sakit.

Berdasarkan pada uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penulis merasa tertarik untuk membahas tentang **“ANALISIS KINERJA PELAYANAN RUMAH SAKIT KHUSUS DAERAH GIGI DAN MULUT PROVINSI SULAWESI SELATAN DENGAN PENDEKATAN PERSPEKTIF *CUSTOMER* DALAM *BALANCED SCORECARD*”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja pelayanan Rumah Sakit Khusus Daerah Gigi dan Mulut Provinsi Sulawesi Selatan yang dilihat dari perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pelayanan Rumah Sakit Khusus Daerah Gigi dan Mulut Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat berupa:

1) Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat mengembangkan kemampuan dibidang penelitian serta menerapkan ilmu yang telah diperoleh penulis selama perkuliahan.

2) Bagi Pembaca

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja pelayanan rumah sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard* terutama dalam perspektif pelanggan.

3) Bagi Rumah Sakit

Diharapkan penelitian ini memberikan evaluasi baru dalam mengembangkan kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi untuk memberikan layanan kesehatan yang bernilai bagi rumah sakit.

1.5 Sistematika Penulisan

Pada penulisan penelitian ini, sistematika penulisan yang digunakan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisikan uraian terkait latar belakang, rumusan masalah yang menjadi dasar penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisikan tentang pembahasan mengenai konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan kinerja rumah sakit berdasarkan perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* serta tinjauan empirik.

BAB III Kerangka Konseptual/Pemikiran

Pada bab ini berisikan dua hal pokok yakni kerangka konseptual/pemikiran yang telah dibangun untuk memberikan arah dan fokus penelitian secara efektif berdasarkan hasil kajian teoritik, konsep, dan hasil penelitian terdahulu.

BAB IV Metode Penelitian

Pada bab ini menguraikan berbagai rancangan penelitian, lokasi dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang digunakan, teknik

pengumpulan data, variabel dan definisi operasional, uji validitas dan reliabilitas serta metode analisis yang digunakan.

BAB V Hasil dan Pembahasan Penelitian

Pada bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, hasil, dan pembahasan penelitian.

BAB VI Penutup

Pada bab ini berisikan kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Strategik

Untuk dapat memahami manajemen strategik, maka terlebih dahulu memahami tentang manajemen dan strategi. Dalam Suhairi (2024:6), manajemen merupakan bagian dari pengetahuan dan seni, dimana pengetahuan artinya manajemen memenuhi syarat sebagai ilmu dan menekankan kepada konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan.

Menurut Ratna (2022:4-5), strategi merupakan serangkaian tindakan dan keputusan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Ada perbedaan antara strategi dan taktik. Jika kita menetapkan apa yang sebaiknya kita lakukan, berarti kita menetapkan sebuah strategi. Namun, jika kita menetapkan bagaimana mengerjakan sesuatu, berarti kita menetapkan sebuah taktik.

Dari pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan metode pengambilan keputusan yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya. Hal ini akan menghasilkan sebuah strategi yang dapat dengan mudah menentukan arah dan langkah untuk kemajuan organisasi.

Taufiqurokhman (2016:21) menjelaskan, manajemen strategik adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, disertai dengan penentuan cara penerapannya yang dirancang oleh manajemen puncak dan dijalankan oleh seluruh jajaran yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai

tujuan yang diinginkan. Terdapat beberapa karakteristik dari manajemen strategik, yaitu (Taufiqurokhman, 2016:22):

- a. Manajemen strategik bersifat jangka panjang
- b. Manajemen strategik yang bersifat dinamik
- c. Manajemen strategik merupakan sesuatu yang bersatu dengan manajemen operasional
- d. Manajemen strategik perlu digerakkan oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
- e. Manajemen strategik berorientasi pada masa depan
- f. Manajemen strategik memerlukan dorongan dan dukungan dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia

Menurut David & David (2015:39), manajemen strategik merupakan sebuah pengetahuan dan seni untuk menyusun, menerapkan, dan menilai keputusan lintas fungsi, yang bertujuan mendukung pencapaian sasaran organisasi. Berikut ini adalah tiga tahapan dalam proses manajemen strategik (David & David, 2015:40):

- a. Perumusan strategi, mencakup pengembangan visi dan misi, menganalisis peluang, hambatan eksternal, menentukan keunggulan dan tantangan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat rencana alternatif, dan memutuskan tindakan yang akan dilakukan dituju oleh organisasi.
- b. Implementasi strategi, sering juga disebut sebagai “tahap tindakan” dari manajemen strategi. Dimana mengharuskan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi dapat dijalankan sesuai rencana.

- c. Evaluasi strategi, tahap akhir dalam manajemen strategi yang dilakukan oleh manajer untuk mengidentifikasi saat dimana strategi tersebut tidak mendapatkan hasil yang diharapkan. Terdapat tiga evaluasi strategi yang mendasar yaitu, pertama meninjau faktor eksternal dan internal, kedua mengukur kinerja, ketiga mengambil tindakan perbaikan.

2.1.2 Pengertian Kinerja

Kinerja bersifat multidimensional dan memiliki pengukuran bervariasi yang disesuaikan dengan kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja itu sendiri (Fatimah *et al.*, 2016). Menurut Jelatu & Jewaru (2024), kinerja merupakan serangkaian hasil yang didapatkan karyawan berdasarkan tugas yang dijalankan baik secara mutu, kualitas, kuantitas maupun ketepatan waktu dalam mengerjakan tugas yang diberikan sebagai bentuk kontribusi karyawan kepada perusahaan, tidak terkecuali berdasarkan potensi masing-masing karyawan, baik itu kinerja baik dan buruk, semua dengan tujuan dan maksud untuk mengenali potensi atau keahlian yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai. Soetjipto (2018:14) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kumpulan pencapaian yang berhasil diselesaikan oleh individu maupun tim kerja yang disesuaikan dengan jenis, tingkat beban, dan kualitas tugas yang ditetapkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Rismawati & Mattalata (2018), kinerja merupakan hasil kerja secara keseluruhan dari individu atau sekelompok orang dalam periode waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan kesepakatan bersama. Hasil dari kinerja dapat berdampak positif dan negatif tergantung

bagaimana individu atau tim kerja menghadapi tanggung jawabnya yang telah ditetapkan organisasi. Jika individu atau sekelompok orang mencapai pencapaian yang semakin tinggi, maka kinerjanya semakin baik dan dapat menghasilkan pencapaian secara kualitas maupun kuantitas dari tugas yang diberikan oleh organisasi.

Robbins & Judge (2022:597), mengemukakan bahwa terdapat tiga kategori utama perilaku yang mempengaruhi kinerja lingkungan kerja:

- a. *Task performance*. Gabungan antara efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan inti, seperti berkontribusi pada tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Ini dapat mencakup sebagian besar dari tugas dalam pekerjaan umum.
- b. *Citizenship*. Tingkah laku yang berkaitan dengan dukungan psikologi di lingkungan organisasi, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, mendukung tujuan organisasi, menunjukkan rasa hormat kepada rekan kerja, memberikan saran yang membangun, dan berbicara secara positif di tempat kerja.
- c. *Counterproductivity*. Menghindari perilaku yang dapat merugikan organisasi, seperti mencuri, merusak properti, dan berperilaku agresif terhadap rekan kerja.

Berdasarkan beberapa definisi pengertian kinerja yang telah dibahas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah hasil dari pencapaian karyawan atau tim kerja berdasarkan penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan, penilaian ini didapat berkaitan dengan tugas atau tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan atau tim kerja di tempat kerja selama jangka waktu tertentu.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Menurut (Pujawati & Eriswanto (2021), penilaian kinerja ialah penilaian yang dihasilkan kerja dari seorang karyawan atau kelompok dan dibandingkan dengan standar kuantitas dan kualitas yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan. Tujuan dari penilaian kinerja untuk memberikan motivasi seseorang atau sekelompok orang agar semangat dalam mencapai target yang telah ditetapkan sehingga mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan organisasi. Penilaian kinerja juga memiliki beberapa manfaat yang penting untuk perusahaan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan karyawan maupun untuk masa depan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi, dapat berupa penilaian atas perilaku yang diperankan oleh manusia. Dengan adanya kinerja, organisasi berharap agar setiap manusia dapat memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi unggul didalam bidangnya. Ketika beberapa faktor menjadi penentu bagi keberhasilan organisasi, maka faktor-faktor tersebut digunakan oleh organisasi untuk menjadi unggul (*Critical Success Factor*) dan akan digunakan sebagai indikator untuk mengukur pencapaian pribadi. Salah satu faktor penentu yaitu kepuasan pelanggan.

Penilaian kinerja adalah suatu proses untuk menilai sejauh mana tingkat pencapaian seseorang terhadap tujuan dan tanggung jawab yang telah ditentukan sebelumnya, dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya dalam memproduksi barang dan jasa yang berkualitas sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penilaian kinerja para karyawan dapat mencapai kinerja

yang sesuai dengan ekspektasi perusahaan dan perusahaan dapat mencapai kesuksesan dibidangnya yang tergantung pada penilaian kinerja karyawan.

Sistem penilaian kinerja menggabungkan beberapa faktor-faktor *output* dan *input* yang berkaitan dengan perilaku. Didalamnya dilakukan pengembangan *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) yang memerlukan identifikasi bidang tanggung jawab yang penting untuk setiap tugas. Kemudian, akan dirancang skala untuk setiap bidang dengan pernyataan singkat yang mampu merepresentasikan perilaku tertentu sesuai dengan tingkat skala yang ditentukan.

Pernyataan-pernyataan dalam BARS diperoleh melalui penggunaan *critical incident technique*. Teknik ini dikembangkan Flanagan pada 1954, yang menjelaskan sebagai suatu metode pendefinisian pekerjaan dalam bentuk perilaku khusus dari pengampu pekerjaan (Kirana & Ratnasari, 2017:54). Metode ini idealnya dilakukan oleh manajer yang telah sangat paham tentang pekerjaan dibidang keahliannya atau lebih baiknya dibidang penilaian atau evaluasi untuk mencatat insiden kritis tentang perilaku yang baik dan sebaliknya. Setelah mengumpulkan informasi tentang insiden tersebut, insiden tersebut selanjutnya dikategorikan dalam bentuk gambaran keseluruhan jenis-jenis perilaku khusus yang dapat menunjukkan hasil kinerja yang efektif atau kinerja yang tidak efektif. Manajer harus membuat penilaian yang lebih objektif dengan membandingkan perilaku nyata dengan contoh-contoh realistis yang pernah mereka alami didalam organisasi.

Berbagai instansi sering menerapkan sistem penilaian kinerja tahunan melalui strategi *top-down*, yang sering digunakan untuk

menentukan “*merit*” *pay award* yang atau lebih dikenal sebagai *performance-related pay*. Penilaian yang dilakukan ini nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk dilakukan perbaikan atau yang disebut sebagai perbaikan berkelanjutan.

Soetjipto, (2018:14-15), menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang berkaitan tentang penilaian kinerja:

- a. Yang dinilai dalam kinerja adalah manusia, yang mana memiliki kompetensi tertentu meskipun tetap memiliki kelemahan.
- b. Penilaian yang diterapkan memiliki kriteria tertentu yang bersifat realistis, berhubungan dengan tugas, dan memiliki standar yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c. Hasil penilaian kinerja, sebaiknya dilaporkan kepada karyawan agar dapat menjadi *feedback*/umpan balik dengan tujuan, sebagai berikut:
 1. Jika hasil penilaian menunjukkan hasil yang negatif, karyawan mampu mengenali keterbatasan dirinya dan secara sadar mengambil tindakan yang diperlukan untuk dapat memperbaikinya.
 2. Dalam hasil penilaian yang menunjukkan hasil yang positif, dapat menjadi dorongan kuat pada setiap karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi.
 3. Dan apabila individu menyadari hasil yang didapatkan dari penilaian tersebut tidak obyektif, maka akan diberikan kesempatan kepadanya untuk mengemukakan ketidaksetujuan hingga ditemukan hasil akhir dimana karyawan telah menerima dan memahami hasil penilaian tersebut.

- d. Setiap hasil penilaian karyawan yang dilaksanakan secara rutin perlu didokumentasi dengan teratur dalam arsip kepegawaian guna mencegah hilangnya seluruh informasi terkait karyawan.
- e. Keputusan terkait pengangkatan, pemindahan kerja, pengalihan tugas, demosi atau penurunan jabatan dan pengurangan tenaga kerja selalu bergantung pada hasil penilaian prestasi setiap karyawan.

(Kirana & Ratnasari, 2017), mengemukakan penilaian kinerja yang dijadikan bahan pertimbangan pengukuran kinerja individual oleh pihak manajemen dapat menggunakan tiga kategori dasar untuk menentukan isi kinerja yang akan dievaluasi, yaitu:

Karakteristik personalitas (*personality trait*):

- a. Kepemimpinan (*leadership*)
 - 1. Inisiatif (*initiative*)
 - 2. Sikap (*attitude*)
- b. Perilaku (*behavior*):
 - 1. Pengorganisasian pengkomunikasian umpan balik karyawan
 - 2. Presentasi laporan secara jelas dan tepat pada pertemuan asosiasi
 - 3. Merespon secara cepat, tepat, dan langsung komplain dari konsumen
- c. Hasil (*outcome*):
 - 1. Pengurangan tingkat kemangkiran sebesar 5%
 - 2. Penyelesaian pengembangan produk atau tugas sebelum batas waktu
 - 3. Peningkatan penjualan sebesar 7%

2.1.3.1 Penilaian Kinerja dalam Organisasi Publik

Salah satu komponen ekonomi nasional yang berada dibawah kendali pemerintah adalah organisasi sektor publik. Pemerintahan sebagai bagian dari organisasi sektor publik ini memiliki tugas utama yang berkaitan dengan kesejahteraan masyarakatnya yang memiliki konsep sangat multikompleks. Dimana kesejahteraan masyarakat tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan fisik yang bersifat material saja tetapi juga berkaitan dengan kesejahteraan non fisik yang lebih bersifat *immaterial*. Oleh karena itu, pemerintahan harus memperhatikan dan meningkatkan kesejahteraan serta kemakmuran masyarakatnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah perlu menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mengubahnya menjadi hasil atau keluaran yang memiliki nilai dan bermanfaat untuk masyarakatnya.

Susunan dari organisasi sektor publik berbeda-beda untuk setiap negara, namun secara umum mencakup seperti organisasi yang berkaitan dengan: keamanan, militer, transportasi umum, listrik, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain. Organisasi sektor publik ini juga memerlukan penilaian kinerja didalamnya, yang bertujuan untuk dapat mengevaluasi hasil kinerja dari personilnya dan mencapai tujuan organisasi. Karenanya, organisasi publik juga perlu melakukan penilaian kinerja yang mana ini melibatkan sejauh mana operasi, struktur organisasi, dan personelnya dapat berjalan efektif sesuai dengan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya. Hasil penilaian kinerja organisasi sektor publik dapat digunakan oleh manajer untuk menjadi bagian dari pengambilan

keputusan yang signifikan seperti menentukan tingkat gaji. Selain itu, bagi pihak eksternal dapat berfungsi sebagai alat mempertimbangkan berbagai fungsi pengembangan organisasi publik, seperti ketika pemerintahan perlu menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan organisasi publik (Widodo *et al.*, 2023:101)

Penilaian ini dapat dilakukan dengan mengukur kinerja, pengukuran kinerja adalah dapat memandu manajemen organisasi sektor publik dalam menentukan kebijakan organisasi dan menilai tercapainya suatu strategi organisasi melalui aspek-aspek finansial atau non finansial. Terdapat tiga poin dalam pengukuran kinerja sektor publik, pertama pengukuran kinerja sektor publik dilakukan dengan tujuan mengevaluasi kinerja pemerintahan. Diharapkan dengan adanya pengukuran kinerja ini dapat memudahkan pemerintahan untuk fokus pada tujuan yang ingin dicapai dan tepat sasaran pada program unit kerja. Akibatnya, organisasi sektor publik akan memberikan layanan kepada masyarakat dengan lebih efisien dan efektif. Kedua, pengukuran kinerja sektor publik menjadi bagian dari pertimbangan pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, pengukuran kinerja sektor publik dapat mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi antar masyarakat dengan pemerintahan.

Penilaian kinerja menjadi sangat penting dalam sektor publik, karena penilaian tersebut berhubungan langsung dengan akuntabilitas publik. Akuntabilitas kinerja berkaitan erat dengan konsep manajemen berbasis kinerja, karena manajemen tersebut memerlukan organisasi sektor publik untuk membangun sistem akuntabilitas yang berorientasi

pada hasil (*results-based accountability system*). Hasil kinerja organisasi sektor publik harus selalu dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja dalam Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan bagian dari integral organisasi sosial dibidang pengelolaan jasa pelayanan kesehatan yang berfungsi sebagai penyedia pelayanan yang komprehensif, pengobatan dan pencegahan penyakit kepada pasien. Sistem manajemen secara menyeluruh diperlukan untuk dapat menjalankan fungsi-fungsi rumah sakit, diawali dengan menyusun rencana strategi. Suatu perencanaan strategi dapat dikatakan optimal secara efektif dan efisien melayani pasien jika perencanaan tersebut terdapat pada strategi yang memprioritaskan pada *economic – equity – quality*.

Perkembangan dalam manajemen rumah sakit dapat terjadi, baik dalam hal efektivitas maupun efisiensi pelayanan. Dimana perkembangan teknologi, lingkungan, dan perubahan politik mempengaruhi pengembangan dan pelayanan rumah sakit. Karena adanya tuntutan kebutuhan kualitas masyarakat luas secara global, sehingga metode penjamin mutu dalam pelayanan dan eektivitas manajemen rumah sakit sangat penting untuk diterapkan. Sehingga diperlukannya penilaian kinerja untuk dapat menilai pelayanan dan efektivitas rumah sakit sudah sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan masyarakat.

Penilaian kinerja tidak hanya digunakan untuk perusahaan yang memproduksi barang saja, tetapi juga dapat digunakan pada usaha yang bergerak dibidang jasa seperti rumah sakit. Dengan dilakukannya

penilaian kinerja dapat mengetahui kemampuan rumah sakit dalam mobilitas dan mengeksploitasi asset tak berwujud (Satrianegara, 2014:183). Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia (2011), kinerja rumah sakit dapat dinilai melalui kinerja pelayanan berupa BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, dan GDR. Selain kepuasan pasien, kualitas kesehatan lingkungan, sanitasi, penanganan limbah, dan keselamatan atau keamanan juga menjadi pertimbangan penting untuk menilai kinerja rumah sakit.

Berdasarkan pada penilaian kinerja yang telah dipaparkan sebelumnya, diketahui bahwa hasil penilaian kinerja tidak hanya akan mengukur informasi tentang kinerja rumah sakit saat ini, tetapi juga akan dibandingkan dengan target rumah sakit dan standar yang ada di rumah sakit. Sehingga dari proses-proses tersebut dapat diketahui kelemahan dan segera melakukan perbaikan yang diperlukan agar rumah sakit dapat bertahan dan berkembang.

Indikator pelayanan berikut dapat digunakan untuk mengukur kinerja rumah sakit:

- a. Input, dinilai dari alat, bahan, sistem prosedur atau pemberi pelayanan. Contohnya mencakup jumlah tenaga medis, kelengkapan fasilitas medis, protokol yang telah ditetapkan dan sebagainya.
- b. Proses, dinilai dari transformasi pada saat pelayanan. Contohnya meliputi efisiensi proses pelayanan, sikap ramah petugas medis, dan sebagainya.
- c. *Output*, ukuran keberhasilannya dari sejauh mana hasil yang diinginkan dapat direalisasikan. Contohnya jumlah penerima

layanan, jumlah tindakan operasi yang dilakukan, kondisi kebersihan ruang perawatan, dan sebagainya.

- d. *Outcome*, ukuran keberhasilannya ditentukan dari kualitas hasil pelayanan. Contohnya keluhan dari pasien yang menunjukkan adanya ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diberikan dan sebagainya.

2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pertama faktor intrinsik. Faktor motivasi intrinsik ini lebih penting apalagi pada sektor jasa, kinerja kerja seseorang tetap tinggi meskipun tanpa adanya pemantauan dan penilaian yang terkait dengan sistem intensif dan pembaruan upah. Dikarenakan proses usaha disektor jasa merupakan langkah nyata dalam mewujudkan bakat, minat dan misi yang bersifat ideal, bukan model transaksi karya yang berprinsip komersial (Soetjipto, 2018:18). Kedua, faktor motivasi ekstrinsik, akan tetapi faktor motivasi intrinsik lebih penting daripada faktor motivasi ekstrinsik seperti upah dan gaji tidak dapat menjamin seseorang dapat meningkatkan motivasi kerja bahkan tidak menutup kemungkinan justru menurunkan motivasi serta kualitas dan hasil kerja. Dengan kata lain, insentif finansial dapat membuat karyawan berada dalam kondisi motivasi yang seimbang, dimana prestasi kerja mereka tetap optimal, baik ketika insentif dinaikkan atau ditambah. Namun, gairah kerja akan menurun jika insentif ekstrinsiknya diturunkan atau dikurangi. Oleh karena itu, seseorang yang mendapatkan kepuasan dari aktivitas yang dilakukan di tempat kerjanya dapat meningkatkan gairah kerja.

(Jelatu & Jewaru 2024), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerja, yaitu:

- a. Kualitas kerja, yaitu sebuah pencapaian prestasi yang diperoleh pada saat bekerja yang mana berhubungan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, ketelitian, serta keterampilan yang dimiliki setiap seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- b. Kuantitas kerja, yaitu bentuk pencapaian yang diterima seseorang dan diukur dari hasil pekerjaan yang diselesaikan. Dapat diukur melalui hasil dan membandingkannya dengan standar output yang ditetapkan.
- c. Supervisi, sangat diperlukan oleh karyawan untuk mengharapkan setiap saran, kritik, arahan, guna menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- d. Tingkat kehadiran setiap karyawan.
- e. Konservasi, merupakan upaya seorang karyawan dalam mencegah penggunaan yang berlebihan, kerusakan, serta upaya yang dilakukan untuk merawat dan menjaga setiap alat yang digunakan.

2.1.5 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard berasal dari dua kata: “*scorecard*” atau kartu skor dan kata “*balanced*” atau berimbang. Pada tahap percobaan awal, *Balanced Scorecard* diimplementasikan dalam hasil skor kinerja eksekutif dan kemudian hasil perbandingannya dipakai untuk menilai kinerja eksekutif.

Istilah “berimbang” digunakan untuk mengindikasikan bahwa penilaian kinerja eksekutif dilakukan berdasarkan dua perspektif: keuangan dan non keuangan, intern dan ekstern, jangka pendek dan

jangka panjang, maka dari itu, untuk menilai kinerja eksekutif dibutuhkan kartu skor yang dirancang secara berimbang (Mulyadi, 2014:3).

Balanced Scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan, seorang profesor dari Harvard Business School dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG. Manajer dan eksekutif peninjau dapat memperoleh gambaran yang lebih “seimbang” mengenai kinerja organisasi mereka dengan melibatkan pengukuran kinerja non keuangan dalam sistem pengukuran keuangan tradisional. *Balanced Scorecard* menunjukkan gambaran yang komprehensif tentang bisnis dari empat perspektif, yang berpotensi perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan laba dengan memantau kemajuan dalam mengakuisisi aset-aset untuk pertumbuhan di masa depan. Dalam menerapkannya, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengemukakan lima prinsip dasar *Balanced Scorecard*, sebagai berikut (Satrianegara, 2014:182):

- a. Menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard* kedalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami penggunaan dan pengimplemtasian BSC.
- b. menyesuaikan dan menghubungkan organisasi dengan strategi untuk memberikan arahan dari eksekutif kepada seluruh staf.
- c. Semua orang berkontribusi pada penerapan strategi, yang membuatnya menjadi bagian dari pekerjaan mereka.
- d. Strategi merupakan proses berkelanjutan yang dibentuk melalui proses pembelajaran dan penyesuaian dalam organisasi.
- e. Eksekutif harus menerapkan agenda perubahan untuk mendorong perubahan.

Menurut Mulyadi (2014:3), alat manajemen kontemporer yang disebut *Balanced Scorecard* dirancang untuk meningkatkan kapasitas perusahaan dalam mencapai kinerja keuangan yang unggul secara konsisten. Satrianegara (2014:180), menjelaskan bahwa setiap perusahaan atau organisasi harus menerapkan metode manajemen strategis yang mencakup *Balanced Scorecard* untuk memperoleh visi dan misi dengan optimal. Selain itu, *Balanced Scorecard* mampu menyajikan langkah-langkah pencapaian tujuan organisasi secara terstruktur melalui perumusan sasaran di berbagai aspek, disertai indikator pengukuran yang jelas. Penerapan *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi, termasuk instansi pemerintah untuk fokus pada strategi karena setiap unit kerja dapat memberikan kontribusi yang terukur terhadap pencapaian strategi organisasi.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan dalam dua aspek (Mulyadi, 2014), yaitu:

1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

Perencanaan yang baik merupakan cerminan dari manajemen yang baik serta perencanaan yang baik dapat menjanjikan hasil yang baik.

Perencanaan akan lebih baik jika menerapkan *Balanced Scorecard*, yang mana dapat mengubah perencanaan menjadi strategik dengan tiga tahap yang terpisah namun saling terintegritas:

- a. Sistem perumusan strategik berperan sebagai alat *trendwatching*, analisis SWOT, membuat visi, dan pemilihan strategi.
- b. Sistem perencanaan strategik berperan sebagai alat menerjemahkan visi, misi, prinsip dasar, nilai, dan strategi kedalam sasaran dan inisiatif. Sistem ini memiliki karakteristik berikut:

1. Komprehensif

Sebelum adanya konsep *Balanced Scorecard*, hanya perspektif keuangan saja yang dipercaya menjadi metode yang efektif untuk mengukur kinerja dalam organisasi. Para eksekutif mulai menyadari bahwa hasil yang ditunjukkan oleh perspektif keuangan dalam konsep *Balanced Scorecard* meluas menjadi tiga perspektif, yaitu: *consumer*, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diharapkan dengan penerapan pengukuran yang lebih komprehensif ini, akan meningkatkan kapasitas organisasi dalam menangani dunia bisnis yang penuh tantangan dan memberikan dampak finansial jangka panjang.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diberbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari perencanaan strategis. Adanya hubungan kausal dalam sasaran strategik yang ditetapkan dari perspektif non keuangan dapat memberikan sasaran keuangan yang lebih efektif secara eksplisit maupun implisit.

3. Berimbang

Keberhasilan kinerja keuangan yang berkelanjutan adalah hasil dari keseimbangan sasaran strategik dari keempat perspektif, yang meliputi jangka panjang dan jangka pendek serta yang berfokus pada faktor internal dan faktor eksternal. Selarasnya *scorecard* personal seorang karyawan dengan *balanced* organisasi akan menjadi suatu kesemimbangan dalam

Balanced Scorecard. Dengan demikian, setiap anggota organisasi bertanggung jawab atas kemajuan organisasi.

4. Terukur

Adanya keyakinan "*If we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it*" menjadi dasar pemikiran dalam menetapkan ukuran serta mengukur berbagai sasaran strategik dari keempat perspektif. Meskipun sulit untuk mengukur tujuan strategis pada "perspektif pelanggan", "bisnis internal", dan "pembelajaran dan pertumbuhan", namun ketiga perspektif non keuangan tersebut dapat diterapkan sehingga memungkinkan untuk direalisasikan.

2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Cara meningkatkan kualitas pengelolaan personel, yaitu:

- a. Pengelolaan kinerja personel tidak hanya mencakup kinerja manajer yang memegang posisi tertentu tetapi juga kinerja karyawan.
- b. Pengelolaan kinerja personel dilakukan secara sistematis dan didorong oleh upaya untuk memenuhi ekspektasi pelanggan (*customer-driven performance management system*). Didalamnya pelanggan berperan menjadi penggerak bisnis, karena pengelolaan kinerja yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dapat memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan dalam menarik preferensi konsumen.
- c. Kinerja personel disusun berdasarkan sistem perencanaan strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

- d. Kinerja personel yaitu seberapa baik karyawan memahami visi, sasaran, prinsip dasar, nilai, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan strategik organisasi.

Selain keunggulan, terdapat juga beberapa kelemahan dari *Balanced Scorecard* sebagai berikut (Koseomowidjojo, 2017):

1. *Balanced Scorecard* belum sepenuhnya mampu menetapkan mekanisme kompensasi sebagai hasil dari evaluasi kinerja yang telah diterapkan oleh organisasi.
2. Dibutuhkan tenaga profesional yang kompeten dibidangnya dan anggaran yang relatif besar untuk melakukan penilaian kinerja berdasarkan aspek yang dinilai.
3. Hanya sebagian organisasi yang relevan mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, mengingat dalam melaksanakan penilaian kinerja melibatkan empat perspektif yang saling terhubung melalui hubungan sebab-akibat, sehingga menuntut kesiapan organisasi dalam memberikan umpan balik atas pelaksanaan evaluasi kinerja organisasi
4. Tidak ada standar formal yang tersedia untuk menilai kinerja organisasi dengan metode *Balanced Scorecard*, sehingga setiap organisasi hanya dapat memberikan standar pengukuran atas penilaian kinerja yang dilakukan secara pribadi.

Terdapat empat perspektif atau komponen-komponen dalam *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton:

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard awalnya digunakan dalam analisis keuangan untuk melihat bagaimana suatu strategi mempengaruhi pendapatan perusahaan. *Balanced Scorecard* mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan dampak perbaikan atau tidak bagi peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan dapat berperan sebagai pengfokus tujuan-tujuan strategi dan ukuran-ukuran semua perspektif *Balanced Scorecard*.

Menurut (Tunggal, 2002) meskipun indikator keuangan dianggap penting, namun indikator tersebut belum mampu mempengaruhi kinerja organisasi dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Dalam penerapannya, *Balanced Scorecard* bertujuan mencapai keseimbangan antara indikator kinerja keuangan dan non keuangan. Oleh karena itu, dari ketiga perspektif lainnya, tujuan dan ukuran berfokus pada perspektif keuangan. Identifikasi posisi perusahaan saat ini diperlukan sebelum menentukan sasaran dan indikator perspektif keuangan.

2. Perspektif *Consumer*

Dalam perspektif *customer*, organisasi harus mampu mengidentifikasi kepuasan pelanggan. Dalam upaya untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan, maka dikembangkanlah suatu alat yang disebut *service quality (servqual)*. Instrument ini dirancang untuk dapat mengevaluasi kualitas pelayanan yang didapatkan oleh pelanggan berdasarkan lima dimensi utama. Dimensi-dimensi ini dapat mencakup aspek-aspek seperti:

- a. Jaminan kepercayaan yang diberikan oleh pengetahuan dan keramahan staf.
- b. Daya tanggap staf dalam membantu pelanggan.
- c. Empati yang ditunjukkan melalui perhatian pribadi dan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.
- d. Keandalan (*reliability*) dalam memberikan layanan yang dijanjikan.
- e. Wujud fisik (*tangibles*), merupakan aspek-aspek yang bersifat kasat mata, meliputi penampilan fisik fasilitas layanan, peralatan, serta perlengkapan pendukung yang dapat dilihat secara langsung oleh pengguna jasa. Elemen-elemen ini mencakup kondisi lingkungan tempat pelayanan diberikan, kelengkapan peralatan yang digunakan, serta kerapian dan kebersihan fasilitas secara keseluruhan. Kondisi fisik yang baik dan terawat akan menjadi penilaian awal pelanggan terhadap kualitas yang akan pasien terima.

Dengan menggunakan alat ini, rumah sakit dapat menilai sejauh mana organisasi memenuhi harapan pelanggan dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan secara keseluruhan (Hartono, 2021:135)

Pengukuran kepuasan pasien tidak diatur dalam peraturan Menteri Kesehatan, sehingga pengukuran kinerja dari perspektif pasien disesuaikan dengan konsep yang telah dipaparkan oleh Kaplan dan Norton tentang kepuasan pelanggan. Berikut adalah alat ukur yang paling sering digunakan dalam pengukuran kinerja rumah sakit dari perspektif pelanggan (Purwanti, 2021:216-217):

1. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), indikator pengukuran yang menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan loyalitas dan keterikatan pelanggan dalam jangka panjang. Tingkat retensi ini dapat diukur dengan menganalisis persentase pertumbuhan bisnis yang berasal dari pelanggan yang telah ada sebelumnya.
2. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*), indikator pengukuran yang menunjukkan seberapa baik perusahaan dalam menggait pelanggan baru guna bersaing di pasar. Tingkat akuisisi ini dapat dinilai melalui perbandingan jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh dalam segmen pasar yang menjadi target.
3. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), ukuran tingkat kepuasan pelanggan terhadap kriteria-kriteria tertentu yang terdapat dalam *value proposition* yang ditawarkan oleh perusahaan

Karena pengukuran kepuasan pasien tidak diatur dalam peraturan Menteri Kesehatan, sehingga pengukuran yang dipaparkan di atas dapat diterapkan di rumah sakit untuk menilai sejauh mana organisasi dapat memenuhi harapan pelanggan dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan yang dapat meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menentukan tolak ukur kinerja dari perspektif ini, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting. Dimana suatu perusahaan/organisasi diharuskan

memberikan *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasar dan dapat memberikan pengembalian diharapkan oleh pemegang saham. Tiap-tiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum terdapat tiga prinsip utama yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton, yaitu:

- a. Inovasi, proses penciptaan nilai yang dilakukan perusahaan dengan cara mengidentifikasi dan memperluas pangsa pasar, menarik konsumen baru, serta merespons permintaan pelanggan yang sedang dikembangkan maupun yang belum terungkap dari konsumen saat ini.
 - b. Dalam perusahaan, operasi adalah tahap singkat penciptaan nilai. Dimulai dengan penerimaan pesanan konsumen dan diakhiri dengan pengiriman barang dan jasa kepada konsumen. Dalam proses ini, penting bagi konsumen untuk mendapatkan barang dan jasa secara efektif, andal, dan sesuai jadwal.
 - c. Layanan purna jual, meliputi garansi dan pembayaran serta penggantian atas produk yang rusak, diperbaiki, dan dikembalikan. Secara historis, proses ini menjadi fokus pengukuran kinerja perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini, ukuran dan tujuannya dirancang untuk meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana menekankan pada identifikasi dan pengembangan infrastruktur yang diperlukan oleh perusahaan guna mengoptimalkan kinerja serta mendukung pertumbuhan jangka panjang. Perspektif ini bersumber dari sistem, proses, dan sumber daya organisasi. Aspek-aspek seperti peningkatan

keterampilan staf dan budaya organisasi yang mendukung pengembangan pribadi dalam organisasi menjadi bagian penting dalam perspektif ini.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (Kaplan & Norton, 2000):

a. Kepuasan Karyawan

Pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan, apresiasi, ketersediaan informasi, kreativitas dan *support* dari atasan merupakan elemen dari kepuasan karyawan. Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh keahlian moral, peningkatan proses internal, inovasi, dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kepuasan dapat diukur dengan *Number of Employee Absteinism*.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Sistem informasi perusahaan harus mudah digunakan dan dipahami. Indikator yang umum digunakan untuk mengevaluasi mencakup kemudahan dalam mengakses informasi yang dibutuhkan, keakuratan informasi, serta efisiensi waktu yang diperlukan untuk menemukan informasi tersebut.

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Ketika karyawan tidak diberikan otonomi dalam pengambilan keputusan mereka sendiri atau tidak termotivasi untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi, meskipun karyawan tersebut memiliki keterampilan lebih akan tetapi tetap tidak akan berperan dalam pencapaian keberhasilan organisasi.

2.2 Tinjauan Empirik

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Muh. Ikram Ashari (2019)	Analisis <i>Balance Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja RS. Dr. Tadjuddin Chalid Makassar	Hasil penelitian menunjukkan kinerja perspektif keuangan RS. Dr. Tadjuddin Chalid yang diukur dengan rasio efektivitas mengalami peningkatan dan pencapaian target pendapatan yang telah ditentukan, rasio efisiensi memperoleh efisien. Kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil sangat baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil BOR, BTO, dan TOI kurang baik sedangkan ALOS, NDR, dan GDR dinilai baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik, dimana tingkat kepuasan karyawan berada dikategori baik, dan pelatihan karyawan dikategori sangat baik.
2	A. Salsya Nurmaulidia, (2021)	Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2020	Berdasarkan pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin menunjukkan hasil penilaian kinerja pada empat perspektif berada pada kategori cukup baik. Berdasarkan pertumbuhan dan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>pembelajaran tergolong baik, yang diukur dari kepuasan pelanggan dan retensi karyawan menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, ALOS, BOR, dan BTO memperoleh hasil kurang baik sedangkan TOI, GDR, NDR memperoleh hasil yang baik. Berdasarkan perspektif pelanggan berada pada kategori baik, dimana variabel retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan yang menunjukkan hasil yang baik. Terakhir berdasarkan perspektif keuangan berada pada kategori baik.</p>
3	Nabilah Nurul Afifah (2024)	Analisis Penilaian Perspektif Keuangan dengan Model <i>Balanced Scorecard</i> pada RSUD Kardinah selama Periode 2020-2023	<p>Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC menunjukkan bahwa RSUD Kardinah memiliki kinerja sangat sehat dengan kategori A dengan total skor secara keseluruhan sebesar 68,17%. Dimana perspektif keuangan sebesar 77,78%, perspektif pelanggan sebesar 73,34%, perspektif proses bisnis internal sebesar 66,67% dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 50%.</p>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Yuliandi Ilham (2014)	Efektivitas Kinerja dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif Pelanggan pada BMT AL-FATH IKMI di Tangerang Selatan.	Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan metode pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan hasil yang baik. Dimana efektivitas kinerja yang diukur berdasarkan atribut perusahaan menunjukkan tingkatan puas dari pelanggan, hubungan perusahaan dengan nasabah memperoleh hasil yang memuaskan dan citra perusahaan menunjukkan skor terendah dari nilai efektivitas kinerja BMT lainnya.
5	Felicia Eve Laurens (2023)	Analisis Pengukuran Kepuasan Pelanggan Pt Indofood Dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (Bsc) Berdasarkan Perspektif Pelanggan	Hasil survei kuesioner kinerja perspektif pelanggan dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Indofood dari hasil responden sebanyak 33 responden dan 10 pertanyaan. Dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif pelanggan, dengan bobot rata-rata 62.64% mendapatkan rate B, yang itu berarti kinerja perspektif pelanggan sudah baik, namun masih dapat harus ditingkatkan untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan pada PT. Indofood.