

# **SKRIPSI**

## **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DAYA MAKASSAR**

**RESZKI NOFRALD LATENDENGAN**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DAYA MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**RESZKI NOFRALD LATENDENGAN**

**A31108913**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2013**

# **SKRIPSI**

## **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DAYA MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

**RESZKI NOFRALD LATENDENGAN  
A31108913**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 28 Februari 2013

Pembimbing I,

Pembimbing II,

DR. Hj. Kartini, M. Si, Ak

Drs. Syamsuddin, M.Si, Ak

NIP. 196503051992032001

NIP. 196704141994121001

Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin Makassar

Dr. H. Abd. Hamid Habbe, S.E., M.Si., Ak.  
NIP. 196305151992031003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

nama : Reszki Nofrald Latendengan  
NIM : A31108913  
jurusan/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenarbenarnya bahwa skripsi yang berjudul

### **Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 6 mei 2013

Yang membuat pernyataan,



Reszki Nofrald Latendengan

## PRAKATA

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus sang Juruselamat kami yang hidup atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar” dengan baik. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti senantiasa mendapatkan bimbingan, bantuan, petunjuk, dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan penghargaan berupa ucapan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua peneliti, Syukur Latendengan, S.H dan Lidia Kamba atas dukungan doa, moril dan materil yang telah diberikan selama proses pengerjaan skripsi ini. Dan kepada ketiga saudara Tresna, Eldad, dan Naya atas dukungan dan semangat selama ini.
2. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Prof. DR. Muhammad Ali,SE,MS beserta jajarannya terkhusus pada Wakil Dekan I, II, dan III.
3. Dr. Abdul Hamid Habbe, M.Si, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
4. DR. Hj. Kartini, M. Si, Ak selaku pembimbing I dan Drs. Syamsuddin, M.Si, Ak selaku pembimbing II atas waktu, saran dan motivasi yang diberikan.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membagikan ilmunya kepada peneliti selama masa perkuliahan.
6. Pak Aso, Ibu Sari Bulan, Pak Asmari, Pak Masse, Pak Tarru dan seluruh staff akademik lainnya yang tak lelah untuk membantu proses administrasi segala kegiatan akademik.
7. Pihak RSUD Daya Makassar yang telah meluangkan waktu dan tempat sebagai objek penelitian skripsi ini.

8. Teman-teman O8stackle terkhusus buat kanda OE', Adhiatma, Arianti dan Sheila yang sangat banyak membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini, dan juga kanda Habib selaku ketua angkatan yang sangat bertanggung jawab.
9. Iconic O8 dan Volume O8, terima kasih atas silaturahmi yang selama ini terjalin.
10. Ikatan Mahasiswa Akuntansi yang menjadi tempat belajar dan berkarya.
11. Herin Arini Natalia atas dukungan doa dan semangat serta waktu yang rela diluangkan dalam kesibukannya untuk selalu menemani dan mendengarkan keluh kesah peneliti selama proses pengerjaan skripsi ini.
12. Lanraki's crews yang selama ini sudah bersedia menjadi partner cibu-cibu.
13. Semua pihak yang telah membantu peneliti dalam seluruh proses selama berada di Fakultas Ekonomi UNHAS. Mohon maaf tidak terlukiskan satu persatu. Terima kasih atas doa dan motivasinya. Mudah-mudahan senantiasa mendapat berkah dari Tuhan Yang Maha Esa.

Peneliti menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, kekhilafan dan keterbatasan. Oleh karena itu, peneliti mengharapakan kritik dan saran yang dapat membangun demi perbaikan skripsi ini dan menjadi saran untuk penelitian-penelitian lainnya selanjutnya.

Akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi pembaca, khususnya kepada mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi.

Makassar, 6 mei 2013

Peneliti

## ABSTRAK

### Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar

Reszki Nofrald Latendengan

Kartini

Syamsuddin

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar dengan pendekatan *balanced scorecard*, dari segi finansial dan non-finansial pada tahun 2010-2011. Data dari penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan wawancara (data primer), dan juga dari data-data tertulis (sekunder). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar dinyatakan baik. Hal ini dengan mengacu pada keempat perspektif *balanced scorecard* yang dinilai. Pada perspektif keuangan dinyatakan baik dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan *total assets turn over* (TATO) yang memperlihatkan peningkatannya masing-masing. Pada perspektif pelanggan juga dinyatakan baik dengan melihat pada akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan yang meningkat. Pada perspektif bisnis internal juga dikatakan baik dengan melihat dari tiga indikator penilaian berupa proses pelayanan, dan purna jasa, masing-masing memenuhi indikator penilaian kecuali pada proses inovasi yang masih kurang maksimal tetapi secara keseluruhan baik. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dinyatakan baik dengan melihat dari meningkatnya tingkat produktifitas karyawan dan berhasil menurunkan tingkat retensi karyawannya.

**Kata Kunci:** RSUD Daya Makassar, *balanced scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## ABSTRACT

### ***The Implementation of Balanced Scorecard as Performance Benchmark Assessment at General Hospital Regional of Daya Makassar***

Reszki Nofrald Latendengan

Kartini

Syamsuddin

*This study aims to describe the performance of the General Hospital Regional of daya Makassar with a balanced scorecard approach, in terms of financial and non-financial year 2010-2011. The data that used in this study is from questionnaires and interviews (primary data), and also from the written data (secondary). The result showed that the performance of the General Hospital Regional of Daya Makassar otherwise good. This is with reference to the four balanced scorecard perspective were assessed. In the financial perspective is expressed well by looking at revenue growth and total assets turnover (TATO) showing improvement respectively. At the customer's perspective is also expressed well by looking at customer acquisition and increased customer satisfaction. On the internal business perspective is also said to be good with a view of the three indicators in the form of process assessment services, and after-services , each fulfilling assessment indicators except the innovation process that is still less than the maximum but overall good. In the learning and growth perspective also expressed well by looking at the increasing levels of employee productivity and succeeded in reducing the level of employee retention.*

**Keywords:** *General Hospital Regional of Daya Makassar, balanced scorecard, financial perspective, customer's perspective, internal business perspective, learning and growth perspective.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUT.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.4.1 Kegunaan Teoretis.....	5
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	8
2.1.1 Penilaian Kinerja.....	8
2.1.2 Penilaian Kinerja Sistem Tradisional.....	9
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
2.1.3.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
2.1.3.2 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.1.3.3 Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> ....	15
2.1.3.4 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.1.4 Rumah Sakit.....	21
2.1.4.1 Definisi Rumah Sakit.....	21
2.1.4.2 Pengklasifikasian Rumah Sakit.....	22
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	23
2.3 Kerangka Pemikiran.....	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Rancangan Penelitian.....	27
3.2 Tempat dan Waktu.....	27

3.3	Populasi dan Sampel .....	27
3.3.1	Populasi .....	27
3.3.2	Sampel.....	28
3.4	Jenis dan Sumber Data .....	28
3.4.1	Data Primer .....	28
3.4.2	Data Sekunder .....	28
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	30
3.7	Instrumen Penelitian.....	32
3.7.1	Uji Kualitas Data.....	32
3.7.1.1	Uji Validitas .....	33
3.7.1.2	Uji Reliabilitas .....	33
3.8	Metode Analisis Data .....	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....		38
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	38
4.1.1	Sejarah .....	38
4.1.2	Geografis .....	38
4.1.3	Visi, Misi, Tujuan, Falsafah dan Nilai.....	39
4.1.4	Fasilitas Pelayanan .....	41
4.2	Analisis Data dari Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
4.2.1	Perspektif Keuangan .....	43
4.2.2	Perspektif Pelanggan .....	47
4.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	53
4.2.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	55
4.3	<i>Balanced Scorecard</i> RSUD Daya Makassar.....	58
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan .....	62
5.2	Saran .....	64
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	65
DAFTAR PUSTAKA.....		66
LAMPIRAN .....		68

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Tabulasi Perhitungan Keempat Perspektif .....	36
4.1 Persentase Pertumbuhan Pendapatan RSUD Daya Makassar .....	44
4.2 Rasio TATO RSUD Daya Makassar .....	45
4.3 Perhitungan <i>Total Cost</i> (Belanja) RSUD Daya Makassar.....	46
4.4 Target dan Realisasi Pendapatan RSUD Daya Makassar.....	47
4.5 Jumlah Kunjungan Pelanggan Pelayanan Medik RSUD Daya Makassar...	48
4.6 Hasil Uji Validitas .....	52
4.7 Tingkat Produktifitas Karyawan RSUD Daya Makassar .....	56
4.8 Tingkat Retensi Karyawan RSUD Daya Makassar.....	57
4.9 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja RSUD Daya Makassar .....	58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> : Dari Strategi ke Ukuran Kinerja .....	12
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Strategi dalam Suatu Manajemen .....	15
2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	21
2.4 Kerangka Pemikiran.....	26

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Biodata.....	68
2 Kuesioner Penelitian .....	69
3 Hasil Uji Validitas dan Realibilitas.....	72
4 Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan .....	74
5 Wawancara .....	75

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam menghadapi dunia bisnis saat ini, sebuah organisasi bisnis dituntut untuk bisa mengikuti perkembangan ekonomi dan ilmu pengetahuan yang kian maju dan terus berkembang. Dengan demikian, perusahaan atau organisasi tersebut akan terus bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Salah satu faktor yang mendukung dalam kelangsungan sebuah organisasi bisnis adalah pengukuran kinerja. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto dalam Aurora, 2010: 1).

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim dilakukan oleh beberapa organisasi bisnis adalah pengukuran dengan metode tradisional. Metode tradisional yang dimaksud ialah metode pengukuran yang hanya menitikberatkan pada satu aspek, yaitu aspek keuangan, dan mengabaikan aspek lainnya. Pengukuran kinerja dengan hanya melihat dari sisi keuangan<sup>1</sup> memiliki kelemahan karena hanya menilai keberhasilan manajer dengan melihat besar-kecilnya laba yang dihasilkan. Pengukuran ini juga dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang untuk meningkatkan kinerja.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan.

Hal ini yang menyebabkan Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan suatu konsep yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, atau pun intern dan ekstern. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka komprehensif dan koheren untuk menilai kinerja organisasi. Dalam konsep *balanced scorecard* ini, Kaplan dan Norton (1996:23) memasukkan tidak hanya satu aspek/perspektif, tetapi empat perspektif. yaitu :

- a. *Financial perspective* (perspektif keuangan).
- b. *Customer perspective* (perspektif pelanggan).
- c. *Internal business perspective* (perspektif bisnis internal).
- d. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

*Balanced scorecard* merupakan strategi bisnis yang dapat diterapkan untuk menunjukkan keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian, *balanced*

*scorecard* dapat digunakan sebagai pengimplementasian strategi. *Balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Kaplan dan Norton, 1996:22).

*Balanced scorecard* pada mulanya dirancang untuk digunakan pada organisasi yang bersifat mencari laba, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* saat ini juga diterapkan pada organisasi bersifat nirlaba atau sektor publik. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan, yaitu penerapan *balanced scorecard* pada organisasi berorientasi laba dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan pada organisasi nirlaba lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Perspektif finansial pada organisasi laba adalah keuntungan, sedangkan pada organisasi nirlaba perspektif finansial adalah pertanggungjawaban keuangan mengenai penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat.

Menurut Mardiasmo (2002:123), informasi non keuangan dapat dijadikan sebagai tolok ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif adalah *balanced scorecard*. Dengan *balanced scorecard*, kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek keuangannya, tetapi juga aspek non keuangan.

Dengan menggunakan metode *balanced scorecard* ini, maka kita tidak hanya berpatokan kepada aspek kualitatif dan finansial, melainkan juga memperhatikan aspek-aspek kualitatif dan non-finansial. Dengan demikian hal ini sesuai dengan sifat organisasi nirlaba yang tidak hanya melihat laba sebagai tolok ukur kinerja utama.

Rumah sakit umum daerah merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban, baik secara keuangan maupun non keuangan, kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja, baik dari aspek keuangan maupun non keuangan (Aurora, 2010: 5).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Daya Makassar merupakan salah satu rumah sakit umum daerah yang terdapat di kota Makassar. Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan di rumah sakit ini masih menggunakan metode tradisional, yaitu dengan membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima rumah sakit serta ukuran jasa standar pelayan rumah sakit. Pengukuran ini masih dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian dan mengabaikan aspek-aspek non keuangan.

Dengan melihat uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian sehubungan dengan pengukuran kinerja yang menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur karena melihat dari beberapa perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran berdasarkan visi, misi, dan tujuan yang dijabarkan dalam rencana strategi organisasi. Setelah aspek-aspek non keuangan itu diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Rumah

Sakit Umum Daerah Daya Makassar lebih baik dari sebelumnya. Dengan melihat latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini peneliti mengambil judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah “bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar dengan mengacu pada penilaian kinerja *balanced scorecard*?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui gambaran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar dengan pendekatan *balanced scorecard*, dari segi finansial maupun non-finansial.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

Bagi akademik, diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat memperkaya wawasan tentang kajian penilaian kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balanced scorecard*.

a. Bagi rumah sakit

Dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar.

b. Bagi pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan mengenai pengukuran kinerja pada instansi-instansi pemerintah daerah agar lebih komprehensif mencakup semua aspek.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk membantu memperjelas arah pandangan serta tujuan penelitian, sistematika penulisan disajikan sebagai berikut.

#### **BAB I    Pendahuluan**

Dalam bab ini, penulis menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II   Tinjauan Pustaka**

Bab ini memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian yang telah ditetapkan untuk selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah. Tinjauan pustaka juga berisi tentang penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

#### **BAB III  Metode Penelitian**

Pada bab ini diuraikan tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik

pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta analisis data.

#### BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang deskripsi dari objek yang diteliti, analisis, serta pembahasan hasil analisis data.

#### BAB V Penutup

Bab terakhir merupakan bagian penutup, yang berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan penilaian kinerja, maka suatu organisasi dapat dinyatakan baik atau pun tidak baik. Mulyadi (2001: 419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor, maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*succes factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Menurut Mardiasmo (2002:121), pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu pertama untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja, kedua ialah

digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan ketiga ialah untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### 2.1.2 Penilaian Kinerja Sistem Tradisional

Penilaian kinerja yang biasa digunakan pada perusahaan adalah penilaian secara tradisional, yaitu dengan melakukan penilaian kinerja personel hanya berdasarkan ukuran keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas, dan proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga konsep penilaian ini banyak sekali digunakan oleh perusahaan, baik perusahaan berorientasi profit maupun tidak. Akan tetapi, penilaian menggunakan metode ini dinilai tidak relevan lagi jika dibandingkan dengan perkembangan yang terjadi saat ini.

Hal di atas jelas memiliki kelemahan. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 6) kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan antara lain:

- a. Ketidakmampuannya mengukur kinerja aset tak berwujud (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Oleh karena itu, kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik;
- b. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis; dan
- c. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja jangka pendek dan seringkali mengorbankan tujuan jangka panjang. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini bisa terjadi karena perusahaan melakukan investasi demi kepentingan jangka panjangnya.

Banyaknya kelemahan dalam sistem pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan Norton (1996: 6) untuk mengembangkan suatu sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini secara umum dikenal dengan konsep *balanced scorecard* yang diterapkan berdasarkan visi dan misi yang telah dimiliki organisasi. Selanjutnya, visi dan misi tersebut dituangkan dalam bentuk strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3 *Balanced Scorecard***

#### **2.1.3.1 Definisi *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* dan *scorecard*. Adapun beberapa pengertian *balanced scorecard* menurut beberapa ahli di antaranya sebagai berikut.

- a. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 7) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yakni *scorecard*: kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya; dan *balanced*: menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari segi intern maupun ekstern.

- b. Menurut Garrison dan Noreen (2000: 494), *balanced scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi dan diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.
- c. Menurut Anthony dan Govindarajan (2004: 173), *balanced scorecard* adalah alat untuk memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita.
- d. Menurut Hansen dan Mowen (2005: 509), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi.
- e. Menurut Rangkuti (2011: 3), *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

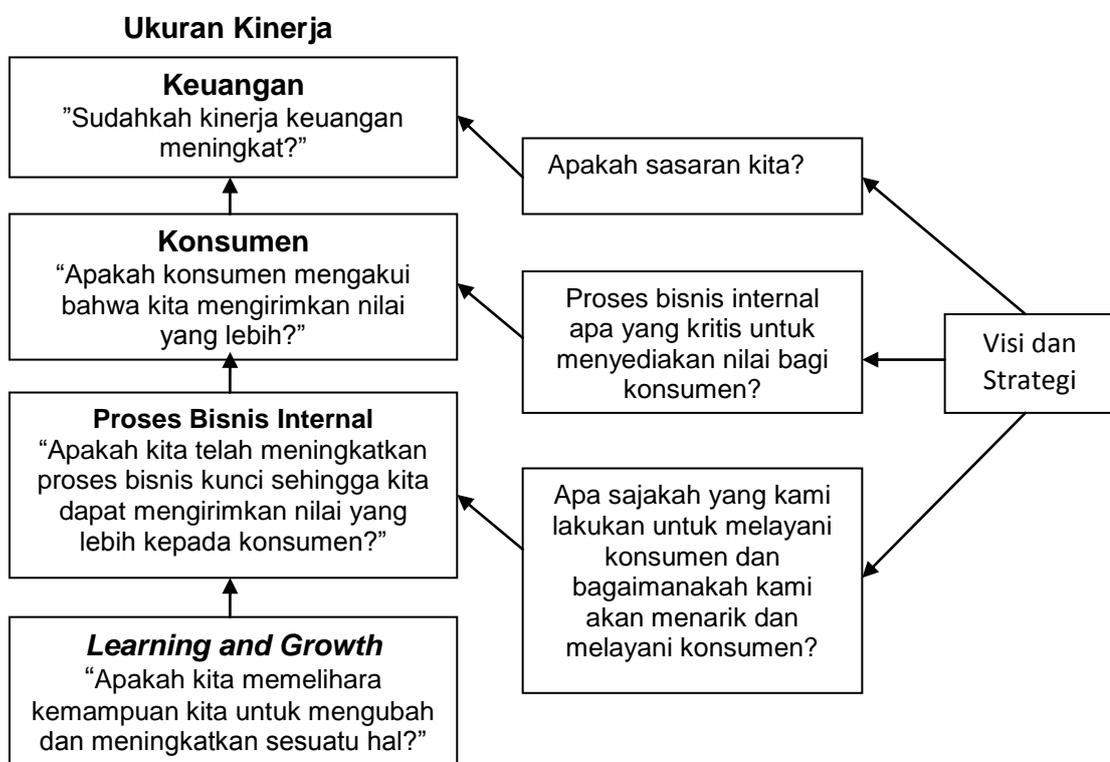
Dengan melihat beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu instrumen pengukuran kinerja yang mengaitkan faktor keuangan dan nonkeuangan sebagai indikator pengukurannya demi kelangsungan jangka panjang perusahaan.

*Balanced scorecard* 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 kedalam tolok

ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

*Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *balanced scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan, baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan nonkeuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

**Gambar 2.1 *Balanced Scorecard*: Dari Strategi ke Ukuran Kinerja**



Sumber: Garrison dan Noreen, 2000:496.

### 2.1.3.2 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996: 9) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi; mengukur kinerja yang tidak hanya dari sisi finansial semata, melainkan juga melibatkan sisi non-finansial; serta untuk mengomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan semata-mata untuk jangka pendek, tetapi juga untuk jangka panjang sehingga suatu organisasi menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* dalam rangka menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

#### a. Menerjemahkan Visi dan Misi Organisasi

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan atau kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang dan merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan dan menjadi salah satu landasan perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.

#### b. Komunikasi dan Hubungan

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai keinginan para pemegang saham dan konsumen karena tujuan tersebut membutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

1. *Communicating and educating.*
2. *Setting goals.*
3. *Linking reward to performance measures.*

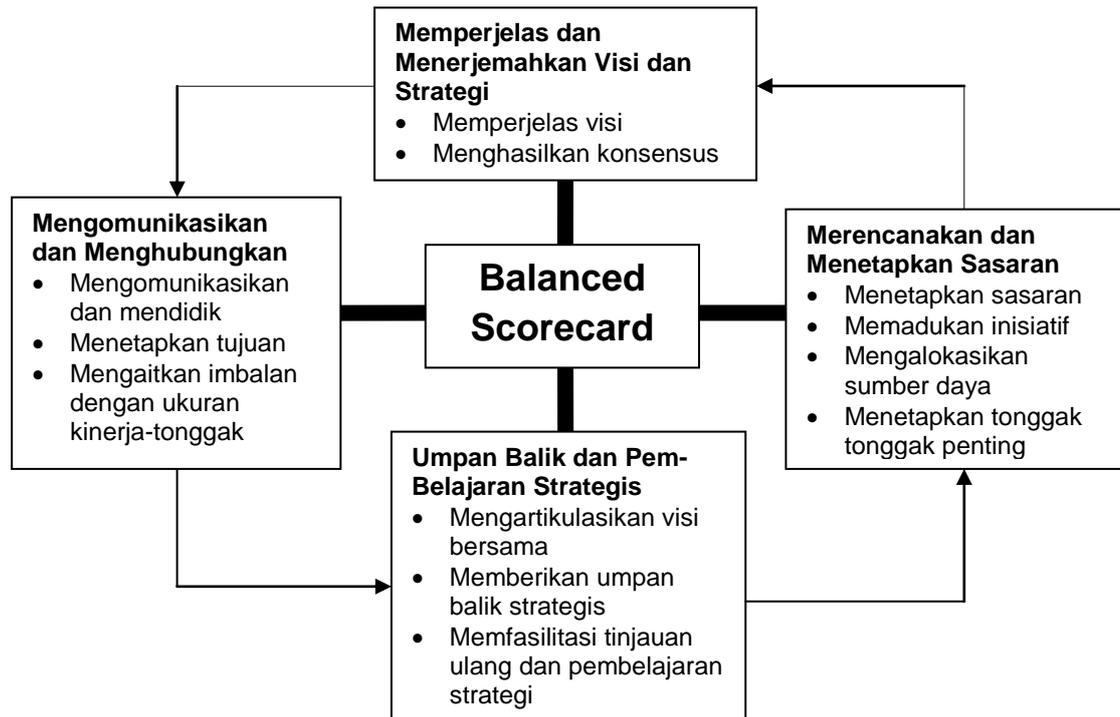
c. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi, dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, perusahaan akan bergerak ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

**Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* sebagai Strategi dalam Suatu Manajemen**



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996:11.

### 2.1.3.3 Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* merupakan alternatif pengukuran kinerja yang didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan penggunaan *balanced scorecard* adalah bahwa perusahaan berusaha untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tersebut.

Strategi adalah seperangkat hipotesis dengan hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perpektif eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab-akibat harus meliputi keempat perspektif *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996: 27).

#### 2.1.3.4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 1996). Keempat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard* antara lain:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis dibedakan menjadi tiga tahap:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini, suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Bertahan merupakan tahap kedua, yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan

mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

### 3. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), yakni suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 1996: 44) yaitu:

- a) Pertumbuhan pendapatan
- b) Penghematan biaya/peningkatan produktifitas
- c) Pemanfaatan aktiva

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi daripada apa yang diharapkan oleh konsumen. Perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan menentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

Kelompok Perusahaan Inti Konsumen (*Customer Core Measurement Group*):

a) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi berarti mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun.

b) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan berarti mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Kepuasan pelanggan mengandung umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Kelompok Penunjang (*Performance Drivers*) kepuasan pelanggan adalah:

a. Atribut-atribut Produk/Jasa (*Product/Service*)

Atribut meliputi fungsi produk/jasa, harga, dan kualitas.

Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

b. Hubungan dengan Konsumen (*Customer Relationship*)

Penyampaian produk/jasa kepada pelanggan meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan, seperti pengakuan yang baik dari konsumen mengenai produk/jasa yang dihasilkan serta hasil promosi secara personal (melalui pameran atau *door to door*) maupun lewat media massa atau elektronik dan melalui ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (1996: 83), manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan diharuskan melakukannya dengan baik karena proses bisnis internal mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap ini, tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika

dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, dan banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

## 2. Proses Operasional

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Tolok ukur yang digunakan antara lain *manufacturing cycle effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk prapenjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi, serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

## 3. Layanan Purna Jasa

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jasa kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal karena pelayanan purna jasa akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton 1996: 112-114), yakni:

#### 1. Tingkat Perputaran Pekerja (Retensi Karyawan)

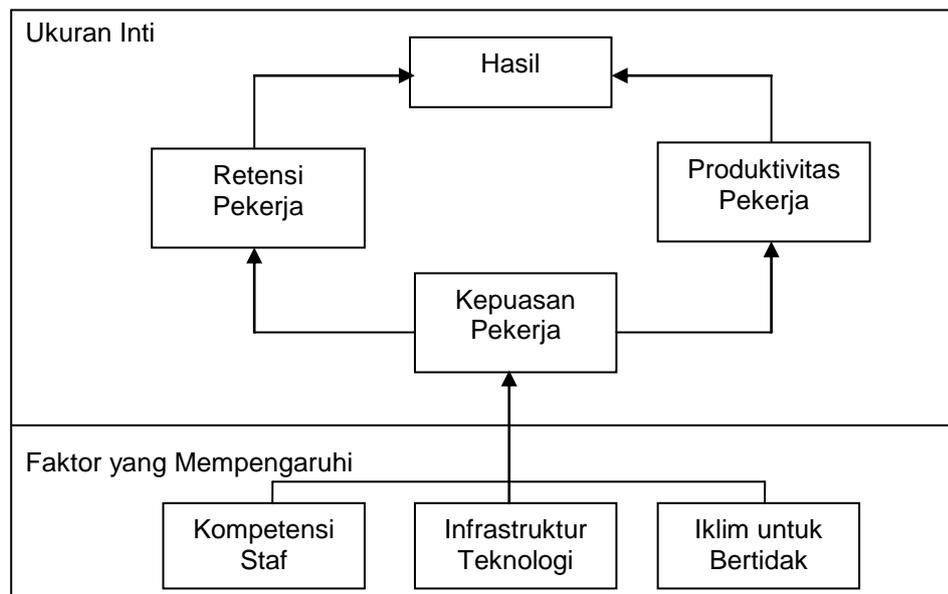
Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam

organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

## 2. Produktivitas Pekerja

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

**Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan**



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996:112

## 2.1.4 Rumah Sakit

### 2.1.4.1 Definisi Rumah Sakit

Menurut Undang-undang Nomor 44 Tahun 2009, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Rumah sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas dari berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik, maupun non-medik (Aurora, 2010: 17).

Menurut peraturan Menteri Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 340/Menkes/Per/III/2010 bab I pasal I, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

#### **2.1.4.2 Pengklasifikasian Rumah Sakit**

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 340/Menkes/Per/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit, pengelompokan rumah sakit umum ditetapkan berdasarkan:

- a. Pelayanan.
- b. Sumber daya manusia.
- c. Peralatan.
- d. Sarana dan prasarana.
- e. Administrasi dan manajemen.

Berdasarkan fasilitas dan kemampuan pelayanan, rumah sakit umum diklasifikasikan menjadi:

- a. Rumah sakit umum kelas A: mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit empat pelayanan medik spesialis dasar, lima pelayanan spesialis penunjang medik, dua belas pelayanan medik spesialis lain, dan tiga belas pelayanan medik subspecialis.
- b. Rumah sakit umum kelas B: mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit empat pelayanan medik spesialis dasar,

empat pelayanan spesialis penunjang medik, delapan pelayanan medik spesialis lainnya, dan dua pelayanan medik subspecialis dasar.

- c. Rumah sakit umum kelas C: mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit empat pelayanan medik spesialis dasar dan empat pelayanan spesialis penunjang medik.
- d. Rumah sakit umum kelas D: mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medik paling sedikit dua pelayanan medik spesialis dasar.

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *balanced scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja nonkeuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *balanced scorecard* adalah sebagai berikut.

- a. Cono (2009)

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja Rumah Sakit Toto dengan menggunakan *balanced scorecard* pada tahun 2007–2008. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan studi dokumen dan data dianalisis secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi kinerja keuangan Rumah Sakit Toto dalam jangka waktu 2007–2008 diukur dari keberhasilan mereka mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran. Kinerja pelayanan pada tahun 2007 masih berada di bawah tujuan dan sasaran Rumah Sakit Toto tahun 2007 maupun ukuran ideal rumah sakit. Namun, pada tahun 2008 terjadi peningkatan yang melewati tujuan dan sasaran

tahun 2008 serta ukuran ideal rumah sakit. Evaluasi kinerja pelanggan menunjukkan masalah kepuasan terbesar ada pada dimensi *responsiveness* (dari lima dimensi kepuasan). Kepuasan keseluruhan layanan sebesar 87,17% didasarkan pada kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh rumah sakit. Untuk evaluasi kinerja proses bisnis internal, rumah sakit sedang melakukan inovasi yang telah mampu melakukan identifikasi kebutuhan pasar serta menciptakan kebutuhan pasar. Sedangkan untuk evaluasi kinerja pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasan pegawai terendah adalah kepuasan terhadap teman kerja yang hanya mencapai 68,57%. Kepuasan tertinggi adalah kepuasan terhadap gaji yang mencapai 82,85%. Untuk tingkat kepuasan seluruh layanan terlihat bahwa tingkat kepuasan pegawai mencapai 78,57%, untuk *turnover* pegawai tertinggi berada pada kelompok paramedis perawat, sementara *turnover* terendah berada pada kelompok tenaga medis dan paramedis nonperawat.

b. Aurora (2010)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang apabila menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama tiga tahun, yaitu tahun 2007 hingga tahun 2009. Penelitian ini menggunakan analisis komparatif dimana peneliti melakukan evaluasi kinerja rumah sakit antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui studi pustaka serta data sekunder Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang. Pengukuran kinerja perspektif keuangan dilihat dari pencapaian pendapatan dan perubahan biaya; perspektif pelanggan

dilihat dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan kepuasan pelanggan; perspektif proses bisnis internal menggunakan jumlah penanganan keluhan, peningkatan pendapatan, dan *respons times*; dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

Dari penelitian dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *balanced scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Gambaran mengenai penelitian ini dijelaskan pada gambar berikut ini.

**Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran**

