

## **BAB 2**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Penelitian ini meninjau dari hasil penelitian terdahulu, yaitu berupa skripsi yang dilakukan oleh Fajar Setiawan dengan judul “Analisis Kinerja Puskesmas Kecamatan Ciracas Jakarta Timur Dengan Konsep *Balanced Scorecard*”. (Fajar Setiawan, 2007). Skripsi tersebut mencoba untuk menganalisa kinerja dari Puskesmas Kecamatan Ciracas Jakarta Timur bila diukur dengan menggunakan empat perspektif dari *Balanced Scorecard*.

Adapun pendekatan yang digunakan pada skripsi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitiannya adalah untuk mengetahui tingkat kinerja Puskesmas Kecamatan Ciracas yang dikaji melalui empat perspektif, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, sebagai dasar pemikiran dalam alur penelitian. Hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan memakai asumsi dasar terori yang telah ada. Kemudian, responden penelitiannya terdiri dari pelanggan berjumlah 40 orang, dan pegawai berjumlah 40 orang.

Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan dua cara yaitu, koesioner dan wawancara mendalam. Kemudian, sekundernya di dapat dengan mengadakan survei terhadap data yang telah ada, kemudian menggali teori-teori yang berhubungan dengan judul penelitian, dan juga observasi terhadap beberapa data, arsip, dan dokumen yang terkait dengan aspek pelanggan dan keuangan.

Selanjutnya, berdasarkan tesis Chandra Wijaya yang berjudul “Pengukuran Kinerja BUMN Studi Kasus Pada PT (Persero) JIEP Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” (Chandra Wijaya, 1997). Pada tesis ini, penulis ingin mencoba mengaplikasikan penggunaan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja suatu BUMN dengan studi kasus pada PT (Persero) JIEP yang bergerak dalam bidang *industrial estate* yang terletak di daerah Kawasan Industri

Pulo Gadung. Karena selama ini pendekatan kinerja perusahaan PT (Persero) JIEP hanya dilihat dari aspek keuangannya saja.

Pendekatan yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui tingkat kinerja PT (Persero) JIEP yang dikaji melalui empat perspektif, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Respondennya terdiri dari pelanggan berjumlah 40 orang, dan pegawai berjumlah 250 orang.

Dan, penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sendiri adalah untuk menganalisa kinerja Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan dengan Konsep *Balanced Scorecard*. Namun, terdapat beberapa persamaan dari penulisan skripsi terdahulu dengan penulisan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yakni:

- Dalam penelitian ini, peneliti sama-sama menggunakan pada suatu teori tentang kinerja *Balanced Scorecard* yang dipelopori oleh Norton dan Kaplan. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif.
- Tujuan penulisan adalah ingin menganalisis kinerja suatu organisasi dengan konsep *Balanced Scorecard*.
- Metode penelitian adalah metode kuantitatif, dengan melakukan analisis data yang diperoleh dari penyebaran koesioner, wawancara mendalam, dan data-data sekunder yang diperoleh dari organisasi tersebut.

Kemudian, peneliti mendapati adanya beberapa perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan yang akan diteliti. Perbedaan-perbedaan tersebut, yakni:

**Tabel 2-1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Peneliti**

No.	Perbedaan	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
1.	Fajar Setiawan (Skripsi)	Analisis Kinerja Puskesmas Kecamatan Ciracas Jakarta Timur Dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> '	Deskriptif	- Pendekatan Kuantitatif. - Penentuan sampel dengan menggunakan non-probabilita, <i>systematic random sampling</i> . - Sampel penelitian: pasien PKC Ciracas berjumlah 40 orang, pegawai 40 orang.

No.	Perbedaan	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspektif Keuangan: Data sekunder; Perspektif Pelanggan: Koesioner; Perspektif Proses Internal: Wawancara Mendalam; Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Koesioner.</li> </ul>
2.	Chandra Wijaya (Tesis)	Pengukuran Kinerja BUMN Studi Kasus Pada PT (Persero) JIEP Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Deskriptif-Analitis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan Kuantitatif.</li> <li>- Penentuan sampel dengan menggunakan non-probabilita, <i>systematic random sampling</i>.</li> <li>- Sampel penelitian: pelanggan berjumlah 40 orang, pegawai 250 orang.</li> <li>- Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> menggunakan koesioner.</li> </ul>
3.	Peneliti	Analisis Kinerja RSUP Persahabatan Dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan Kuantitatif.</li> <li>- Penentuan sampel dengan menggunakan probabilita, <i>simple random sampling</i>.</li> <li>- Sampel penelitian: pasien berjumlah 100 orang, pegawai 90 orang.</li> <li>- Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Koesioner; Perspektif Pelanggan: Koesioner; Perspektif Keuangan: Data sekunder; Perspektif Proses Bisnis Internal: Data Sekunder &amp; Wawancara Mendalam.</li> </ul>

Sumber: diolah oleh peneliti, 2008

## 2.2 Konstruksi Model Teoritis

Konstruksi model teoritis di sini mencoba menjelaskan konsep utama yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kinerja dan konsep *Balanced Scorecard* itu sendiri, yang terdiri dari:

### 2.2.1 Konsep Kinerja Sektor Publik

Menurut Anwar pengertian kinerja adalah hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Anwar, 2000, p.67). Berikutnya, Payaman mendefinisikan kinerja sebagai suatu tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dan kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. (Payaman, 2005, p.1)

Sedangkan, menurut Frederickson, pengertian kinerja sektor publik adalah kinerja dalam organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan, dengan nilai yang akan dimaksimumkan dalam model ini, yakni: 1) pilihan atau kehendak publik; 2) kesempatan menggunakan pelayanan yang sama; dan 3) persaingan. (Frederickson, 1987, p.8)

Selanjutnya, menurut Zauhar, 2001, dalam buku "Kinerja Pelayanan Publik" karangan Prasajo mengatakan bahwa, peran pemerintah dalam pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan jasa yang diperlukan oleh mereka. (Prasajo, et.al., 2006, p.5-6)

Karenanya, kinerja sektor publik haruslah diselenggarakan oleh pemerintah dengan bersifat partisipatif, dalam artian dapat memberikan akses kepada masyarakat untuk mengajukan sejumlah masukan, keluhan, dan keberatan kepada instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan tersebut.

Selain itu, kinerja sektor publik merupakan suatu penilaian terhadap kualitas pelayanan publik dalam aktivitas organisasi, dimana hasilnya dapat digunakan sebagai umpan balik dalam memberikan informasi prestasi pelaksanaan suatu program apakah sudah sesuai dengan sasaran atau belum, sejauh mana sasaran organisasi telah tercapai, serta untuk mendukung kualitas pengambilan keputusan, dan yang bertujuan untuk pelayanan publik.

### 2.2.2 Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya *Balanced Scorecard* yang ditulis oleh Kaplan dan Norton adalah suatu pengukuran kinerja yang diperuntukkan pada sektor swasta. Akan tetapi dalam perkembangan selanjutnya ternyata bahwa pengukuran tersebut bisa juga diberlakukan pada sektor publik. Pengukuran tersebut dapat mereview cara dan jalan bagaimana organisasi pemerintah berusaha dalam melibatkan *customer*, *stakeholder*, dan pegawainya dalam usaha manajemen kinerja yang searah dengan pencapaian misi organisasi.

Seperti dikemukakan oleh Kaplan dan Norton, bahwa konsep *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan metode pengukuran seperti *Return on Investment (ROI)* dan *Economic Value Added (EVA)*. Proses penyeimbangan kinerja yang ditekankan dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya menyangkut aspek-aspek dalam organisasi tetapi juga memepertimbangkan aspek-aspek di luar organisasi yang tidak kalah pentingnya sebagai tolok ukur.

Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* merupakan:

*.... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of business... includes financial measures that tell result of actions already taken.... complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal business processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.* (Kaplan & Norton, 1996, p.7)

Anthony, Banker, Kaplan, dan Young juga turut mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

*"a measurement and management system that view a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth".* (Anthony, et.al., 1996, p.8)

Selanjutnya, Niven berpendapat bahwa:

*Public and nonprofit agencies have been slower to accept the Balanced Scorecard system of performance measuremen.* (Niven, 2003, p.10)

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat dideskripsikan sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang

performa bisnis. Tidak hanya di sektor swasta saja, tetapi juga telah diterapkan di sektor publik.

Melihat pada kenyataan di atas maka dibutuhkan cara untuk mengkomunikasikan rencana bisnis bagi manajemen untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan termasuk manajemen dan proses bisnis internal. Maka dari itu, lahirlah *Balanced Scorecard* yang diperlukan dalam menilai kinerja organisasi bisnis maupun pemerintah.

Namun karena konsep *Balanced Scorecard* ini pada awalnya ditujukan bagi sektor swasta, oleh karena itu diperlukan beberapa penyesuaian agar dapat diterapkan pada sektor publik, karena sesungguhnya orientasi sektor swasta dengan sektor publik berbeda. Seperti yang diutarakan Gaspersz bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, karena:

- Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu, sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.
- Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholder* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

#### **2.2.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan untuk menyediakan infrastruktur agar tujuan-tujuan yang dituangkan dalam tiga perspektif sebelumnya dapat tercapai. (Kaplan & Norton, 1996, p.126) Karena sebenarnya perspektif ini sangat berkaitan dengan faktor sumber daya manusia, sistem dan



prosedur organisasi yang akan sangat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan. Sudut pandang yang terakhir ini berupaya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

*Measuring the number of suggestions successfully implemented and the rate of improvements actually occurring in critical processes are good outcome measures for the organizational and individual alignment objective. These measures indicate that employees are actively participating in organizational improvement activities.* (Kaplan & Norton, 1996, p.139)

Dalam perspektif ini, organisasi dapat melihat dari beberapa tolok ukur diantaranya, kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem informasi, motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

### **1. Kapabilitas Pegawai**

Dalam sudut pandang ini menitikberatkan pada cara para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Karena pada masa sekarang untuk mencapai tujuan finansial dan juga kepuasan pelanggan tidak cukup hanya dengan menjalankan standar prosedur yang dimiliki organisasi. Akan tetapi untuk dapat meningkatkan proses dan kinerja finansial dan kepuasan pelanggan dilakukan juga dengan memperhatikan dan meningkatkan kinerja pegawai *front-line*, dimana mereka yang menjalankan proses bisnis internal dan berhubungan langsung dengan pelanggan. Untuk itu perencanaan dan implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreatifitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Kaplan & Norton, 1996, p.127-128) Dalam mengukur kemampuan pegawai di sini terdapat tiga komponen inti, yaitu:

- Kepuasan Pekerja

Kepuasan pegawai akan sangat berkaitan dengan semangat kerja dan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Pegawai yang puas menjadi salah satu syarat untuk dapat meningkatkan produktivitas, responsibilitas, kualitas dan layanan terhadap pelanggan yang dilakukan oleh para pegawai. Bagi organisasi yang ingin

mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, maka organisasi tersebut harus memutuskan bahwa setiap pelanggan dilayani oleh pegawai yang memiliki kepuasan bekerja. (Kaplan & Norton, 1996, p.130) Hampir semua karyawan mengidentifikasi lima ciri utama yang sama untuk sebuah pekerjaan yang baik melalui keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, pekerjaan yang menarik, keamanan untuk masa depan, upah yang baik, dan rekan kerja yang bersahabat dan menyenangkan.

Terdapat beberapa elemen yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pegawai menurut Kaplan dan Norton, diantaranya keterlibatan pegawai dalam pembuatan keputusan, pengakuan terhadap hasil kerja, ketersediaan akses informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, upaya yang aktif untuk mendorong pegawai lebih kreatif dan inisiatif, adanya fungsi penunjang (tambahan) dari tiap staf atau divisi, serta kepuasan pegawai terhadap organisasinya. (Kaplan & Norton, 1996, p.130)

Locke juga meneliti hal yang sama dengan mengidentifikasi empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yakni: pekerjaan secara mental menantang, imbalan yang layak, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang baik. Pentingnya masing-masing faktor ini dapat dikontrol oleh manajemen. (Locke, 1976, p.108)

Hal ini juga serupa dengan yang dirangkum oleh Hasibuan dengan mengklasifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai ini yakni, balas jasa yang adil, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana pekerjaan, peralatan yang menunjang pekerjaan, sikap pimpinan, dan sifat pekerjaan. (Hasibuan, 2003, p.203)

Jika dikaitkan dengan motivasi, menurut Herzberg dengan Teori Dua Faktor mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja (faktor intrinsik) terpisah dengan faktor yang memicu ketidakpuasan (faktor ekstrinsik). Berdasarkan penelitiannya Herzberg menemukan beberapa faktor pemicu kepuasan maupun ketidakpuasan pada pegawai yang di antaranya prestasi, pengakuan, bekerja sendiri, adanya tanggung jawab, adanya pertumbuhan, kebijakan perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan atasan/penyelia, kondisi



kerja, gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan. (Herzberg, et.al., 1959, p.213)

- Retensi Pekerja

Dalam komponen ini menekankan perhatian pada bagaimana organisasi membuat investasi jangka panjang kepada para pegawainya. Maksudnya adalah agar para pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi dan merasa memiliki organisasi, jadi mereka rela bekerja keras demi kepentingan dan kemajuan organisasi. (Herzberg, et.al., 1959, p.131)

- Produktivitas Pekerja

Produktivitas pegawai merupakan suatu ukuran keberhasilan yang disebabkan oleh proses yang menyeluruh dari hal-hal seperti peningkatan keterampilan dan semangat pegawai, inovasi, peningkatan proses bisnis internal, dan pemuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan antara *output* yang dihasilkan dengan jumlah pegawai yang menghasilkan *output* tersebut. Pengukuran produktivitas yang paling sederhana seperti diutarakan oleh Kaplan dan Norton dapat dilakukan dengan melihat pendapatan setiap pegawai. (Herzberg, et.al., 1959, p.131) Akan tetapi jika pendapatan ini digunakan untuk memotivasi tingginya produktivitas pegawai, tentunya hal ini tetap harus diseimbangkan dengan ukuran ekonomi lainnya supaya keberhasilan pencapaian target dapat dilaksanakan dengan cara-cara yang tepat. (Herzberg, et.al., 1959, p.132)

## 2. Kapabilitas Sistem Informasi

Pada bagian ini, organisasi difokuskan pada kemampuan sistem informasi yang memadai supaya kebutuhan seluruh level manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Apabila organisasi menginginkan memiliki pegawai yang bekerja efektif dan berjiwa kompetitif, maka para pegawai tersebut perlu didukung dengan sistem informasi yang akurat dan cepat terkait dengan pekerjaan mereka. (Herzberg, et.al., 1959, p.134) Dari sistem informasi yang memadai ini diharapkan pegawai mendapatkan umpan balik yang nantinya berguna untuk memperbaiki persoalan di organisasi secara umum dan problem pekerjaannya secara khusus.

### 3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Bahkan pegawai yang memiliki keterampilan serta memiliki akses informasi yang baik tidak dapat memberikan kontribusi secara maksimal kepada organisasi apabila mereka tidak dimotivasi dengan baik atau tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan melakukan pekerjaan. (Herzberg, 1959, p.136)

Namun dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada pengukuran tingkat kepuasan kerja pegawai serta mengukur sejauh mana kemampuan sistem informasi yang dimiliki Rumah sakit dalam mendukung kinerja para pegawainya. Dimana kepuasan kerja pegawai dibagi dalam beberapa variabel kepuasan, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, lingkungan kerja dan atasan.

#### 2.2.2.2 Perspektif Pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan organisasi pada masa yang lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada kinerja, produk, inovasi, dan teknologi tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena konsumen saat ini memiliki begitu banyak pilihan. Begitu perusahaan berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferansi pasar. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Sedangkan, pada sektor publik perspektif pelanggan berarti lebih kepada pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang dan atau jasa yang diperlukan oleh mereka. Keikutsertaan sektor publik ditinjau dari teori *public goods* dan *private goods* seperti yang dikemukakan oleh Savas, yaitu barang-barang yang dibedakan berdasarkan penggunaannya (konsumsinya), cara mendapatkannya, dan tingkat keeksklusifannya. (Savas, 2000, p.41-44)

Barang publik bisa digunakan secara bersama-sama, tidak eksklusif dan tidak ada persaingan untuk mendapatkannya, sedangkan barang privat tidak dapat digunakan secara bersama, bersifat eksklusif dan untuk mendapatkannya perlu adanya persaingan. Dengan adanya kedua jenis barang ini, maka sektor publik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan akan barang publik.

Pelayanan publik menyangkut dua aktor penting yaitu pemerintah sebagai penyedia barang dan jasa, dan konsumen atau masyarakat sebagai pengguna barang dan jasa. Dalam hal ini barang dan jasa yang disediakan oleh pendidikan, kesehatan, dan lainnya. Sedangkan, masyarakat sebagai pelanggan tentu dapat mengoreksi berbagai pelayanan yang ada dan telah diberikan oleh pemerintah.

Menurut Kotler, kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) adalah:

“Tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan pengharapannya”.  
(Kotler, 1995, p.46)

Tingkat kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari harapan pelanggan dengan kinerja yang dirasakannya. Bila kinerjanya di bawah pengharapannya, maka pelanggan akan kecewa, sedangkan bila kinerjanya sesuai dengan pengharapannya maka dia akan merasa puas. Selanjutnya, bila kinerja dapat melebihi pengharapannya maka pelanggan akan sangat puas dan senang.

Maka dari itu, kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan sangat diutamakan mengingat keduanya mempunyai pengaruh yang besar untuk keberlangsungan dan berkembangnya kesejahteraan publik.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan seperti yang disampaikan oleh Berry dan Parasuraman yang mengungkapkan 5 (lima) faktor dominan atau penentu mutu pelayanan jasa, yang pada akhirnya menjadi penentu tingkat kepuasan. Kelima faktor itu antara lain adalah sebagai berikut. (Berry & Parasuraman, 1991, p.16):

1. Berwujud (*tangible*), yaitu menyangkut kesiapan dari sarana dan prasarana pendukung, berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi, misalnya gedung, dan kebersihan yang baik, adanya ruang tunggu, dan lainnya;

2. Empati (*empathy*), yaitu kesediaan pemberi layanan/petugas untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada konsumen, bertindak demi kepentingan konsumen;
3. Daya Tanggap (*responsiveness*), yaitu kemauan dari petugas untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat serta kesediaan mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan konsumen, misalnya penyediaan sarana yang sesuai untuk menjamin terjadinya proses yang tepat;
4. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan dari petugas untuk memberikan pelayanan seperti yang dijanjikan secara akurat. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yaitu dalam bentuk ketepatan waktu, pelayanan yang sama kepada semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dengan akurasi yang tinggi;
5. Kepastian (*assurance*), yaitu berupa kemampuan pegawai untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen serta menciptakan rasa aman bagi konsumen.

### 2.2.2.3 Perspektif Keuangan

Pada awalnya *Balanced Scorecard* memang digunakan pada sektor swasta. Tetapi, pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga mulai digunakan di organisasi pemerintahan/BUMN. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada sektor swasta, perspektif keuangan merupakan tujuan akhirnya. Sedangkan, pada organisasi pemerintahan/BUMN, kepuasan pelanggan (pelayanan), dan keuangan merupakan tujuan akhirnya. Maka, *Balanced Scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi pemerintahan/BUMN tersebut.

Menurut Gaspersz, pemahaman mengenai perspektif keuangan dalam konsep *Balanced Scorecard* sangat penting karena keberhasilan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan keuangan, sehingga untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan keuangan yang berkaitan dengan strategi organisasi. (Gaspersz, 2005, p.208)

Ketika melakukan pengukuran kinerja, manajemen organisasi perlu memperhatikan tahap-tahap dalam siklus bisnis, yang pada dasarnya dibagi ke dalam tiga tahap, yaitu: *early stage company* (perusahaan yang berada pada tahap awal pertumbuhan), *sustainable stage company* (perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan), *mature stage company* (perusahaan yang berada pada tahap kematangan). (Gaspersz, 2005, p.208)

Dapat juga diklasifikasi menjadi fase *growth, sustain, dan harvest*. (Kaplan & Norton, 2001, p.31) Perusahaan yang berada pada tahap *early stage*, memiliki fokus terhadap pertumbuhan penerimaan (*revenue growth*), penghasilan positif (*positive earnings*), dan peningkatan penjualan serta pangsa pasar. Perusahaan yang berada pada tahap keberlangsungan, memiliki fokus pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan ROI (*Return of Investment*), peningkatan *gross margin* (keuntungan kotor). Terakhir, posisi perusahaan pada kematangan menitikberatkan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*), dan nilai tambah kas (*Cash Value Added*). Kaplan dan Norton dalam bukunya mengemukakan bahwa:

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi serta implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan pendapatan keuangan organisasi. Keberhasilan organisasi dalam perspektif keuangan dapat diukur antara lain dengan mengukur tingkat laba operasi, *Return On Investment (ROI)*, atau *Economic Value Added (EVA)*. (Kaplan & Norton, 1996, p.25-26)

Akan tetapi pada kasus untuk *non-profit organization* seperti sektor publik layanan kesehatan yakni Rumah sakit, tentu saja prakondisi ini tidak berlaku secara absolut dikarenakan memang terdapat beberapa perbedaan yang cukup signifikan antara sektor swasta dengan sektor publik dalam hal orientasi aktivitasnya. Sektor swasta sangat wajar mengutamakan rasio profitabilitas, hanya saja hal ini tentu tidak sama kondisinya dengan sektor publik apalagi Rumah sakit untuk mengejar nilai ekonomis semata. Seperti yang diutarakan Gaspersz bahwa:

Organisasi pemerintah yang mengukur keberhasilannya melalui kemampuan finansial dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Karena sebenarnya fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan

finansial, melainkan pada pencapaian tujuan yang berfokus pelanggan/masyarakat.” (Gaspersz, 2005, p.208)

Selain itu Gaspersz juga mengatakan bahwa penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukuran kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain. (Kaplan & Norton, 1996, p.28):

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang;
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangibile aset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang;
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Akan tetapi pengukuran *Balanced Scorecard* pun dalam perspektif ini dapat digunakan dalam sektor publik sekedar untuk mengaitkan apakah anggaran yang ada telah sinergis dengan strategi organisasi.

Menurut Walsh's, untuk mengetahui kondisi kinerja keuangan suatu perusahaan dapat dilakukan dengan metode analisis rasio keuangan. Teori ini membagi rasio keuangan ke dalam jenis-jenis sebagai berikut: (1) Rasio Likuiditas (*Liquidity ratios*), (2) Rasio Solvabilitas (*Solvability ratios*), (4) Rasio Rentabilitas (*Rentability ratios*). (Walsh, 1996, p.112)

### **1. Rasio Likuiditas**

Rasio likuiditas adalah rasio yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajibannya pada saat ditagih. Perusahaan dikatakan likuid apabila dapat memenuhi kewajibannya tepat pada waktunya. Sebaliknya, apabila perusahaan tersebut tidak dapat memenuhi kewajibannya maka perusahaan tersebut dikatakan tidak likuid. Rasio likuiditas yang digunakan adalah:



- *Current Ratio*

Menunjukkan kemampuan perusahaan membayar hutang lancar yang harus segera dilunasi dengan aktiva lancar.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \text{ (kali)}$$

Idealnya adalah minimal 2. (Gaspersz, 2006, p.47)

- *Cash Ratio*

Menunjukkan kemampuan perusahaan membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva yang lebih likuid.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \text{ (kali)}$$

Idealnya adalah minimal 1. (Gaspersz, 2006, p.47)

## 2. Ratio Solvabilitas/Leverage

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban-kewajibannya, pada saat perusahaan harus dilikuidasi. Perusahaan dikatakan solvabel apabila kekayaan yang dimilikinya dapat menutupi semua hutang-hutangnya maka perusahaan tersebut dalam keadaan tidak solvabel. Rasio Solvabilitas yang digunakan adalah:

- *Collection Period*

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Piutang} \times 365 \text{ Hari}}{\text{Pendapatan Bruto}}$$

Idealnya angka yang dianggap baik adalah 30 hari, yang dianggap cukup adalah 60 hari, dan yang dianggap buruk adalah 90 hari. (Gaspersz, 2006, p.47)

### 3. Ratio Rentabilitas/Profitabilitas

Rentabilitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama suatu periode tertentu. Dengan rasio ini diharapkan kegiatan operasional perusahaan dalam memperoleh keuntungan dapat dievaluasi. Rasio rentabilitas dianggap paling valid untuk dipakai sebagai alat pengukur tentang hasil pelaksanaan operasional perusahaan dan mempunyai tujuan pokok serta dapat digunakan sebagai: suatu indikator tentang efektivitas manajemen, suatu alat ukur untuk membuat proyeksi laba perusahaan, dan sebagai alat pengendalian manajemen. Rasio Rentabilitas yang digunakan adalah sebagai berikut:

- *Return on Total Assets*

Rasio ini dipergunakan untuk mengukur efisiensi operasi produktivitas perusahaan. Rasio ini mengukur rentabilitas yang dihasilkan dari seluruh aktiva yang dikelola oleh perusahaan.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \text{ (kali)}$$

- *Return on Equity*

Rasio ini mengukur tingkat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih ditinjau dari modal perusahaan sendiri. Rasio ini membandingkan laba bersih dengan jumlah modal sendiri.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Modal Sendiri}} \text{ (kali)}$$

- *Gross Profit Margin Ratio*

Analisis ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari kegiatan usahanya.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Operating Income} - \text{Operating Expense}}{\text{Operating Income}} (\text{kali})$$

- *Net Profit Margin Ratio*

Rasio ini digunakan untuk menganalisis kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih (*net income*) dilihat dari sudut *operating incomenya*.

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Operating Income}} (\text{kali})$$

#### 2.2.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perlu identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh organisasi. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses bisnis internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Pendekatan *Balanced Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan dan finansial.

Dalam perspektif ini dimungkinkan untuk melihat dan mengukur apabila proses operasional yang dijalankan organisasi telah sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang dikemukakan oleh Gaspersz:

Pengukuran dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk/jasa yang ditawarkan sesuai dengan spesifikasi dan keinginan konsumen atau pelanggan. Manajer disini harus mampu mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). (Gaspersz, 2005, p.59)

Norton dan Kaplan membagi proses bisnis internal menjadi: proses operasi, proses inovasi, dan proses pelayanan purna jual. (Kaplan & Norton, 1996, p.36)

### **1. Proses Operasi**

Tahap ini merupakan tahap akhir di mana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

### **2. Proses Inovasi**

Pada proses inovasi yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk (barang/jasa) baru, menambah *features* baru pada produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar, dan lain-lain. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang/jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

### **3. Proses Purna Jual**

Pada proses tahap ini berkaitan dengan jasa pelayanan kepada pelanggan dan konsumen setelah terjadi penjualan barang/jasa. Berkaitan dengan pelayanan pelanggan: seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain. (Gaspersz, 2005, p.59) *Postsale Services* atau pelayanan purna jual ini merupakan serangkaian proses yang menghubungkan pelayanan awal terhadap konsumen terhadap proses setelah pelanggan telah menikmati produk/jasa yang telah ditawarkan. (Kaplan & Norton, 1996, p.96)

### 2.3 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Tingkat Pengukuran
Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	Kinerja RSUP Persahabatan berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>	a. Kepuasan terhadap pekerjaan; b. Kepuasan terhadap gaji dan promosi; c. Kepuasan terhadap lingkungan kerja; d. Kepuasan terhadap atasan; e. Kemampuan sistem informasi.	Pertanyaan tertutup melalui koesioner aspek kepuasan pegawai mengenai: a. beban kerja sesuai kemampuan, perasaan senang terhadap pekerjaan, dll. b. sistem penggajian, dan promosi yang jelas dan transparan, gaji sesuai beban kerja, imbalan dan promosi yang menjanjikan. c. rekan kerja sportif, bersahabat, lingkungan kerja kondusif, dll. d. perlakuan yang adil, kesediaan atasan mendengarkan keluhan dan memberi arahan, dll. e. Dilihat dari ketersediaannya, akses, sosialisasi, akurasi informasi.	Interval

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Tingkat Pengukuran
		<b>Perspektif Pelanggan</b>	<p>a. <i>Tangibles</i>;</p> <p>b. <i>Empathy</i>;</p> <p>c. <i>Responsiveness</i>;</p> <p>d. <i>Reliability</i>;</p> <p>e. <i>Assurances</i>.</p>	<p>Pertanyaan tertutup dengan koisioner, yaitu:</p> <p>a. kondisi gedung, fasilitas, ruang pemeriksaan, ruang rawat inap, apotek, dll).</p> <p>b. keramahan, kepedulian, perhatian, dan perlakuan yang adil dari petugas.</p> <p>c. kepekaan untuk memberi informasi, keberadaan informasi, kesigapan perawat, dan kesediaan perawat dalam memberikan informasi.</p> <p>d. kemampuan Rumah sakit mewujudkan janjinya.</p> <p>konsistensi dalam jaminan kualitas layanan yang mencakup biaya murah, pelayanan cepat dan mudah, serta fasilitas medis/apotek yang memadai.</p>	Interval
		<b>Perspektif Keuangan</b>	<p>a. Keuangan RSUP Persahabatan;</p>	<p>Diperoleh dari data sekunder, yaitu data keuangan Rumah sakit, dan Instalasi Ranap, diukur dengan rumus sebagai berikut:  <i>Return on Investment, Cash Ratio, Current Ratio, Collection Period, Perputaran Persediaan, Perputaran Total Asset, Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva.</i></p>	Rasio



Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Tingkat Pengukuran
			<p>b. Pertumbuhan pendapatan IRIN;</p> <p>c. Pengeluaran biaya IRIN</p>	<p>Tingkat pendapatan= pendapatan tahun ini (n) dibagi dengan pendapatan tahun lalu (n-1), dikalikan 100%.</p> <p>Diperoleh dari data sekunder, yaitu data keuangan Rumah sakit.</p>	
		<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	<p>a. Operasi;</p> <p>b. Inovasi;</p>	<p>Dilihat dari BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, GDR, total pasien dalam satu tahun terakhir. Yang kesemuanya diambil dari data sekunder (laporan tahunan RSUP Persahabatan).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RSUP Persahabatan khususnya telah memiliki produk layanan baru yang tidak terdapat di Rumah sakit lainnya.</li> <li>2. Sejauh mana produk layanan tersebut dilaksanakan di RSUP Persahabatan.</li> <li>3. Program peningkatan penggunaan peralatan canggih di RSUP Persahabatan.</li> <li>4. Jenis layanan baru yang akan direncanakan kedepan untuk RSUP Persahabatan.</li> <li>5. Bagaimana dengan inovasi yang sudah dilaksanakan selama ini (<i>Customer Relationship</i>) di RSUP Persahabatan.</li> <li>6. Hambatan-hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaannya.</li> </ol>	Rasio

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Sub Indikator	Tingkat Pengukuran
			c. Purna Jual.	<p>7. Langkah-langkah yang dapat diklasifikasikan oleh RSUP Persahabatan sebagai langkah inovatif terkait dengan pelayanan terhadap para pasien yang sudah terlaksana ataupun masih dalam tahap perencanaan.</p> <p>Dilakukan dengan wawancara mendalam:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lama waktu yang didapatkan pasien saat menunggu pelayanan pemeriksaan di Instalasi Ranap.</li> <li>2. Lama waktu yang didapatkan pasien saat menunggu pelayanan resep obat jadi di Apotek RS.</li> <li>3. Lama waktu yang didapatkan pasien saat menunggu pemberitahuan bahwa pasien akan dioperasi.</li> <li>4. Prosedur pelayanan pasien yang tidak mampu &amp; lama waktu yang dibutuhkan.</li> </ol>	

Sumber: Barry & Parasuraman (1991), Gaspersz (2005), kemudian diolah oleh Peneliti, 2008.