

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT
UMUM DAERAH KABUPATEN BULUKUMBA**



SKRIPSI

**ANDI NUR AZIZA
105730458413**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
2018**



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : "Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bulukumba"
Nama Mahasiswa : Andi Nur Aziza
No. Stambuk/NIM : 105730458413
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenjang Studi : Strata Satu (S1)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa Skripsi ini telah diteliti, diperiksa dan diujikan depan panitia penguji Skripsi Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar pada hari Rabu tanggal 29 Agustus 2018.

Makassar, 30 Agustus 2018

Menyetujui:

Pembimbing I,

Dr. H. Andi Rustam, SE., MM., Ak.CA.CPA
NBM : 0909096703

Pembimbing II,

Ismail Rasulong, SE.,MM
NBM: 903 078

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi,



Ismail Rasulong, SE.,MM
NBM : 903 078

Ketua Jurusan Akuntansi,

Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA.CSP
NBM : 107 3428



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama Andi Nur Aziza, Nim : 105730458413, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0088/091004/73/66/2018 M. Tanggal 19 Dzulhijjah 1439 H/ 31 Agustus 2018 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

19 Dzulhijjah 1439 H
Makassar, 31 Agustus 2018 M

PANITIA UJIAN

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE., MM (Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM (Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE., MM (WD.1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji :
 1. Dr. Agus Salim HR, SE., MM
 2. Dr. Andi Rustam, SE., MM.Ak.CA
 3. Faidul Adzim, SE., M.Si
 4. Ismail, SE., M.Si., Ak.CA

Disahkan oleh,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Makassar



Ismail Rasulong, SE., MM
NIM: 903078



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedungiqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : And Nur Aziza
Stambuk : 105730458413
Program Studi : Akuntansi
Dengan Judul : "Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bulukumba"

Dengan ini menyatakan bahwa:

Skripsi yang saya ajukan didepan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar. Telah di ujikan pada tanggal 31 Agustus 2018

Makassar, 31 Agustus 2018
Yang Membuat Pernyataan,



Diketahui Oleh:



Ketua Program Studi,

Ismail Badollahi, SE., M.Si., Ak.CA.CSP
NBM: 107 3428

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

PERSEMBAHAN

Karya ilmiah sederhana ini kupersembahkan kepada ayahanda tercinta, saudara serta keluarga dan teman-teman yang telah member motivasi serta dukungan dan doa, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya yang sederhana ini.

MOTTO

"Pengetahuan adalah kekuatan"

"Cara terbaik untuk keluar dari suatu persoalan adalah dengan memecahkannya, dengan memiliki pengetahuan n kita akan mudah menyelesaikan persoalan yang sedang dihadapi"

"Barang siapa menempuh satu jalan untuk mencari ilmu pengetahuan, maka dengan sebab kekuatan itu Allah akan membukakan jalan untuk menuju kesana"

(H.R.Muslim)

ABSTRAK

Andi Nur Aziza (105730458413) “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit umum daerah kabupaten Bulukumba”. (dibimbing oleh Andi Rustam dan Ismail Rasulong).

penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja rumah sakit umum daerah kabupaten Bulukumba apabila diukur dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan, merupakan penelitian yang dilakukan dengan melakukan penilaian dari aspek keuangan dan aspek non keuangan dengan pendekatan 4 (empat) perspektif balanced scorecard yakni perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan indikator kinerja rumah sakit dalam melakukan pengukuran kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan secara umum bahwa 1) Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba memungkinkan untuk menerapkan Balanced Scorecard pengukur kinerja organisasi, karena dengan Balanced Scorecard semua aspek dapat diukur. Penerapan Balanced Scorecard dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan starteginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan Balanced Scorecard. Dan 2) pengukuran kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba menggunakan Balanced Scorecard periode 2 tahun menunjukkan hasil yang baik. Dengan balanced Scorecard, rumah sakit dapat mengukur kinerja rumah sakit dengan lebih komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

Kata kunci: pengukuran kinerja, balanced scorecard, kinerja rumah sakit

ABSTRACT

Andi Nur Aziza (105730458413) "Analysis of Performance Measurement with the Balanced Scorecard Approach at Sultan Hospital Dg. Raja of Bulukumba ". (guided by Andi Rustam and Ismail Rasulong).

This study aims to determine the performance of Sultan Hospital Dg. King of Bulukumba when measured using the Balanced Scorecard approach. This type of research is field research, which is a research conducted by assessing the financial aspects and non-financial aspects with the approach of 4 (four) balanced scorecard perspectives namely customer perspective, financial perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective. The analytical method used is descriptive analysis with a quantitative approach using hospital performance indicators in performing performance measurements

The results of the study show generally that 1) Sultan Hospital Dg. Raja Bulukumba allows to apply the Balanced Scorecard to measure organizational performance, because with the Balanced Scorecard all aspects can be measured. The application of the Balanced Scorecard is possible because the Sultan Hospital Dg. The King of Bulukumba has formulated his vision, mission and strategy and the results of the research show that the performance of Sultan Hospital Dg. The King of Bulukumba is said to be quite good when using the Balanced Scorecard. And 2) performance measurement of Sultan Hospital Dg. The King of Bulukumba using the Balanced Scorecard for a period of 2 years shows good results. With balanced scorecards, hospitals can measure hospital performance more comprehensively, so that they can improve their performance in the future.

Keywords: performance measurement, balanced scorecard, hospital performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Sistem Pengukuran Kinerja	7
1. Pengertian Pengukuran Kinerja	7
2. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik	8
3. Fungsi Penilaian Kinerja	9
B. <i>Balanced Scorecard</i>	9
1. Konsep dan Evolusi Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	9
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
3. <i>Balanced Scorecard</i> untuk sektor publik	16
4. Tiga Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	18
5. Faktor yang Memacu Pengimplementasian <i>Balanced Scorecard</i>	20

C. Indikator Pengukuran Kinerja Rumah Sakit	20
D. Pengertian Rumah Sakit	24
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Tempat dan Waktu Penelitian	26
B. Tipe Penelitian	26
C. Teknik Pengumpulan Data	26
D. Populasi dan Sampel	27
E. Jenis dan Sumber Data	29
F. Metode Analisis	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	31
1. Gambaran Umum Rumah Sakit	31
2. Sejarah Singkat Rumah Sakit	31
3. Fungsi Rumah Sakit	32
4. Lokasi	34
5. Sarana dan Fasilitas	34
6. Personel	36
7. Pengukuran Kinerja	36
B. PEMBAHASAN	47
1. Perspektif Keuangan	47
2. Perspektif Pelanggan	48
3. Perspektif Bisnis Internal	49
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	52
5. Hasil keseluruhan Analisis Pengukuran Kinerja	53

BAB V HASIL PENELITIAN

A. HASIL	57
1. Gambaran Umum Rumah Sakit	57
2. Sejarah Singkat	58
3. Tugas Pokok Rumah Sakit.....	59
4. Lokasi	60
5. Sarana dan Fasilitas	60
6. Pengukuran Kinerja	62
7. Perspektif Pelanggan.....	63
8. Perspektif Bisnis Internal.....	66

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN.....	83
B. SARAN	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Pola pikir <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu rangka strategis.....	12
Tabel 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat.....	15
Tabel 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> untuk organisasi nirlaba.....	17
Tabel 3.1 Distribusi Pengambilan Sampel Pasien Rumah Sakit Sultan Dg. Raja.....	28
Tabel 3.2 Distribusi Pengambilan Sampel Karyawan Rumah Sakit Sultan Dg. Raja	28
Tabel 4.1 Sarana dan Fasilitas Rumah Sakit Sultan Dg. Raja	34
Tabel 4.2 Personel Rumah Sakit Sultan Dg. Raja.....	36
Tabel 4.3 Perhitungan Rasio Ekonomi RS. Sultan Dg. Raja	37
Tabel 4.4 Perhitungan Rasio Efektivitas RS. Sultan Dg. Raja.....	37
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kuesioner Pasien RS. Sultan Dg. Raja.....	38
Tabel 4.6 Hasil Uji Realibilitas Kuesioner Pasien RS. Sultan Dg. Raja.....	39
Tabel 4.7 Skor Penilaian Kepuasan Pasien RS. Sultan Dg. Raja.....	40
Tabel 4.8 Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal RS. Sultan Dg. Raja....	41
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Kuesioner Karyawan RS. Sultan Dg. Raja	43
Tabel 4.10 Hasil Uji Realibilitas Kuesioner karyawan.....	44
Tabel 4.11 Skor Penilaian Kepuasan Karyawan.....	45
Tabel 4.12 Pendapatan dan Jumlah Karyawan	46
Tabel 4.13 Pendapatan dan Jumlah Karyawan	54
Tabel 5.1 Sarana dan Fasilitas RS Sultan Dg. Raja	60
Tabel 5.2 Perhitungan Rasio Ekonomi RS. Sultan Dg. Raja	63

Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Kuesioner Pasien RS Sultan Dg. Raja.....	64
Tabel 5.4 Hasil Uji Realibilitas Kuesioner Pasien RS Sultan Dg. Raja.....	64
Tabel 5.5 Skor Penilaian Kepuasan Pasien RS. Sultan Dg. Raja.....	66
Tabel 5.6 Pengukuran Kinerja Perspektif Bisnis Internal RS. Sultan Dg. Raja	67
Tabel 5.7 Hasil Uji Validitas Kuesioner Karyawan RS. Sultan Dg. Raja.....	69
Tabel 5.8 Hasil Uji Realibilitas Kuesioner karyawan RS.Sultan Dg. Raja	69
Tabel 5.9 Skor Penilaian Kepuasan Karyawan RS. Sultan Dg. Raja	70
Tabel 5.10 Pendapatan dan Jumlah Karyawan RS. Sultan Dg. Raja	71
Tabel 5.11 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja RS. Sultan Dg. Raja.....	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa ini pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha selangkah lebih maju dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Manajemen organisasi yang baik merupakan hal yang *urgent* dalam memenangkan persaingan bisnis tersebut. Untuk itu, berdasarkan lingkungan usahanya, maka setiap organisasi perlu merumuskan strategi manajemen untuk mencapai pelayanan prima. Maksimalisasi pelayanan diharapkan mampu memberikan *value added* bagi suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang efektif dan efisien.

Tujuan suatu organisasi berbeda-beda sesuai dengan orientasinya. Organisasi *profit oriented* yaitu mengharapkan profitabilitas yang tinggi, berbeda dengan organisasi nirlaba yaitu orientasinya fokus pada pelayanan yang terbaik terhadap masyarakat. Dalam mewujudkan pencapaian pelayanan prima, maka suatu organisasi harus menetapkan strategi dalam aktivitas pengelolaan usahanya. Strategi tersebut merupakan suatu landasan untuk pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pencapaian strategi tersebut, maka dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja, Proses penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk mengevaluasi proses pencapai

tujuan, sehingga akan terdeteksi kelemahan pada suatu organisasi sehingga bisa dilakukan *improvement* di masa mendatang.

Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba merupakan salah satu organisasi nirlaba sebagai sarana kesehatan tempat menyelenggarakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan bertujuan untuk mewujudkan derajat kesehatan yang optimal bagi masyarakat. Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa kesehatan.

Suatu manajemen Rumah Sakit membutuhkan alat pengukuran yang lebih baik dengan memperhatikan segala aspek yang berorientasi jangka panjang. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat ukur yang lebih konprehensif untuk menilai *performance* suatu organisasi. Metode *Balanced Scorecard* tersebut lebih kompleks untuk diterapkan, dibandingkan dengan metode tradisional karena tidak hanya dinilai dari sisi keuangan saja tetapi juga dari sisi non keuangan. Sehingga *Balanced Scorecard* ini merupakan metode yang dapat menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan.

Mulyadi (2014:8) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang menerapkan visi dan strategi perusahaan, sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi organisasi. Pengukuran ini

berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal.

Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba merupakan Rumah sakit umum yang merupakan unsur pelaksana kesehatan, RS. Sultan Dg. Raja Bulukumba salah satu Rumah Sakit Pemerintah yang memberikan pelayanan kesehatan secara profesionalisme dan meningkatkan mutu terus-menerus. Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas pelayanan Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasa kesehatan tersebut. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada *income* Rumah Sakit.

Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit haruslah berada dalam kondisi yang baik, dimana dapat memuaskan para pengguna jasa pelayanan kesehatan di Rumah Sakit tersebut. Oleh karena, itu kualitas pelayanan kesehatan semestinya menjadi fokus utama dari pihak manajemen Rumah Sakit. Kualitas pelayanan yang baik dapat dihasilkan melalui perbaikan kinerja yang terus menerus. Untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja yang dihasilkan secara berkesinambungan, manajemen memerlukan alat bantu dalam pengambilan keputusan strategis bagi organisasinya, yang bertujuan meningkatkan *performance* organisasi.

Penomena pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba selama ini masih diukur dari aspek keuangan dan pelayanan. Diperlukan sebuah alat ukur yang mampu menilai kinerja dari segala aspek, baik dari aspek keuangan maupun aspek non keuangan. Sehingga mampu diterapkan sebagai instrumen manajemen pengukuran kinerja. Ukuran kinerja yang digunakan yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000:23) *balanced scorecard* dibagi menjadi 4 (empat) perspektif yaitu : (1) perspektif keuangan, (2) perspektif *customer*, (3) perspektif proses bisnis internal, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fitria (2010) dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo” yang bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja rumah sakit tersebut dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard deskriptif analisis*. Metode pengambilan sampel untuk karyawan dan pasien RSUD Lamaddukeleng Kabupaten Wajo adalah *Non Random Sampling* yaitu *Convenience Sampling*. Data yang digunakan adalah wawancara, kuisisioner, dan studi pustaka. Hasil dari pengukuran kinerja yang dilakukan menunjukkan bahwa Rumah Sakit tersebut memiliki kinerja yang baik. Selanjutnya penelitian juga dilakukan oleh Susanti (2015) dengan judul “Pengukuran Kinerja menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Badan

Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Guluh Kabupaten Kolaka” yang bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja pada Rumah Sakit tersebut dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pengukuran kinerja pada BLUD Rumah Sakit Benyamin Guluh dengan menggunakan metode *balanced scorecard* mampu memberikan gambaran kinerja Rumah Sakit secara keseluruhan. Sesuai dengan interval pengukuran yang digunakan, kinerja BLUD Rumah Sakit Benyamin Guluh berada pada interval 60-80% dengan kategori baik.

Efektivitas penggunaan metode *Balanced Scorecard*, Penulis dapat memberikan alternatif kepada manajemen Rumah Sakit tersebut untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur dari aspek keuangan dan aspek non keuangan. Maka peneliti mengambil judul **“Analisis Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah penelitian ini yaitu:

Bagaimana kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba apabila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba apabila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Manfaat tersebut digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Manfaat Akademis

Manfaat penelitian ini bagi pihak lain dan peneliti berikutnya dalam kajian sejenis yaitu agar dapat memperoleh pengetahuan yang dapat dipahami dan dikembangkan lebih lanjut tentang penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sektor Rumah Sakit.

2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen Rumah Sakit, sebagai masukan dalam merancang sistem pengukuran kinerja yang tepat dan bermanfaat dalam perancangan dan evaluasi kinerja Rumah Sakit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Sistem Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut Moeheriono (2010:60) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Mulyadi (2001:419), menyatakan bahwa organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Mardiasmo (2009:121) kemudian menjelaskan bahwa penilaian kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi (sektor publik) dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas tidak hanya fokus tentang pengalokasian keuangan publik dibelanjakan, namun juga terkait mengenai kemampuan untuk menunjukkan bahwa bahwa sumber daya telah digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka penilaian kinerja sangat diperlukan agar menjadi landasan untuk mendesain sistem pengukuran kinerja

menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja juga bermanfaat bagi manajemen agar dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mahsun (2006:33) menyatakan bahwa Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Manfaat pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006:33-34) baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:.

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

3. Fungsi Penilaian Kinerja

Mulyadi (2007:360) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh suatu organisasi untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal;
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian;
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriterian dan evaluasi program pelatihan personel;
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

B. *Balanced Scorecard*

1. Konsep dan Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

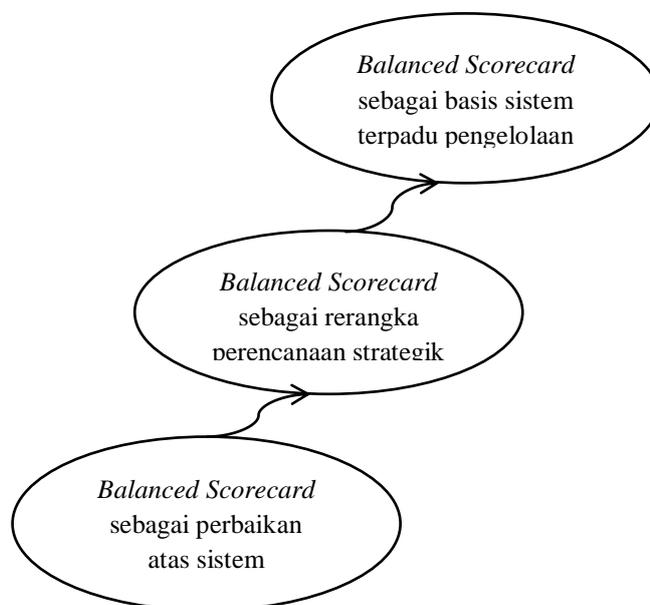
Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996:7) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action : The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran dan management performance untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan

Mulyadi (2014:3) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk mewujudkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Hornngren (2008:4) menjelaskan *Balanced Scorecard* tidak hanya semata-mata berfokus pada mencapai tujuan finansial tapi juga menekankan pada tujuan nonfinansial yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan finansialnya. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi berdasar 4

segi: 1) Finansial, 2) Pelanggan, 3) Proses bisnis internal, 4) Pembelajaran dan Pertumbuhan. Strategi perusahaan mempengaruhi tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja pada masing-masing sudut pandang tersebut. Disebut *balanced scorecard* karena ia menyeimbangkan penggunaan kinerja finansial dan nonfinansial untuk mengvaluasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang di dalam laporan tunggal.

Mulyadi (2014:3) melanjutkan penjelasannya bahwa konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. Evolusi perkembangan *Balanced Scorecard* dilukiskan pada gambar tersebut.



Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*.
Sumber: Mulyadi (2014:4)

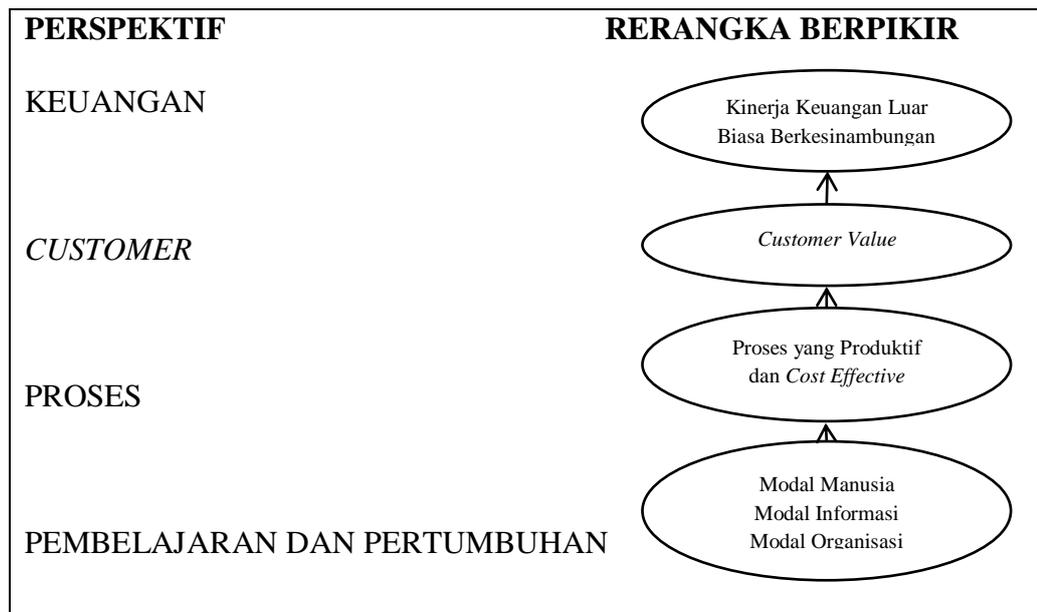
Penciptaan *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:8), membuat pernyataan tentang kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* berikut ini:

The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system.

(Namun, kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* terjadi pada saat *Balanced Scorecard* diubah dari suatu system pengukuran kinerja menjadi system manajemen)

Tahun yang sama, kedua pencipta *Balanced Scorecard* tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran *Balanced Scorecard* yang tidak lagi sekedar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka sebagai berikut: *Balanced Scorecard had evolved from an improved measurement system to a core management system. (Balanced Scorecard telah berubah dari suatu system pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti system manajemen)*

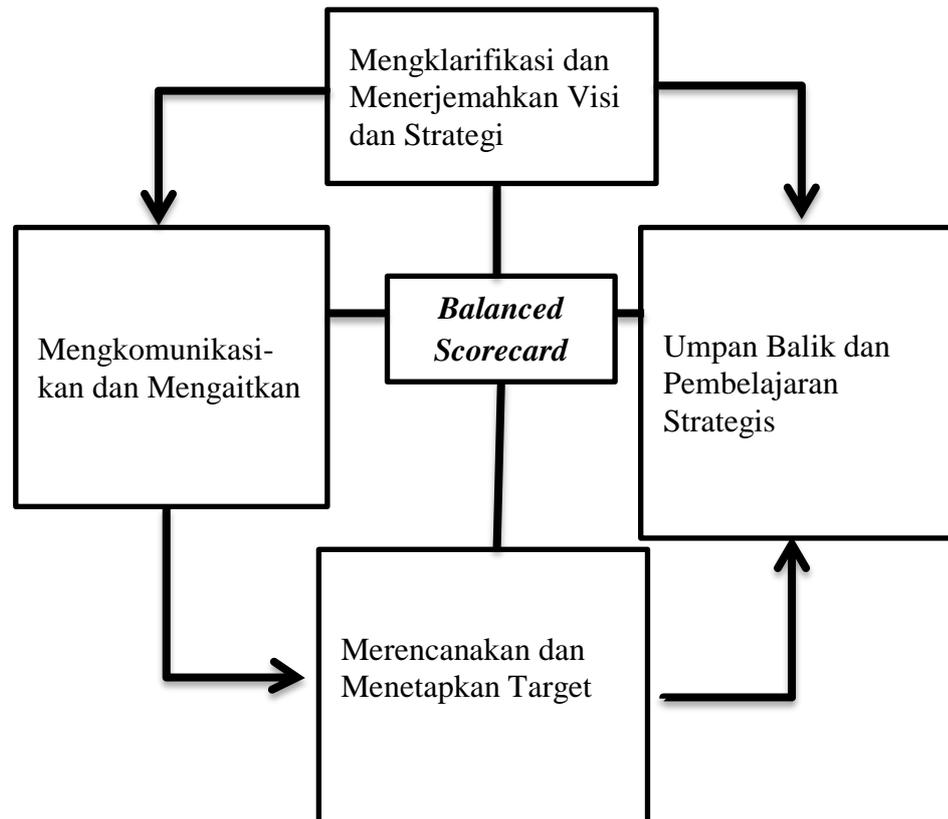
Tahun 2004, banyak perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai rerangka berpikir strategik dalam penyusunan peta strategi (*strategy map*).



Gambar 2.2 Rerangka Berpikir *Balance Scorecard* dalam Penciptaan Kekayaan Sumber: Mulyadi (2014:11)

Tiap ukuran pada *Balance Scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang (1) secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan; (2) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang; dan (3) memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini. Anthony & Govindarajan (2005:173)

Berikut akan disajikan pola pikir *Balanced Scorecard* menurut Kaplan & Norton (2000:11), sebagai suatu rerangka tindakan strategis:



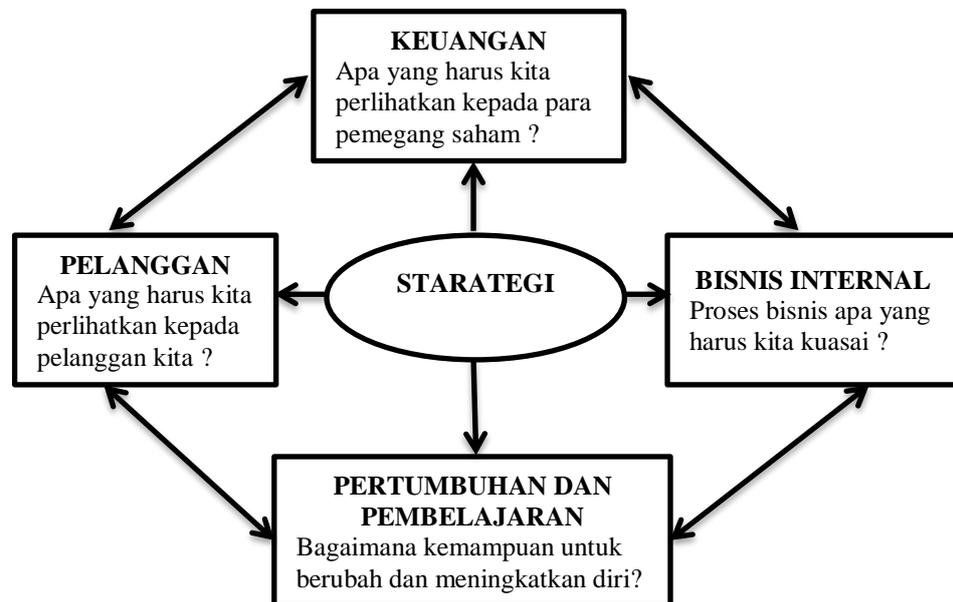
Gambar 2.3 Pola pikir *Balanced Scorecard* sebagai suatu rerangka tindakan strategis. Sumber: Kaplan & Norton (2000:239)

Dalam perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi telah bertransformasi sebagai sebuah sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren dan terukur.

Menurut Mahmudi (2010:22) perkembangannya *balanced scorecard* telah mengalami beberapa penyempurnaan, pada generasi pertama yaitu pada awal tahun 90an, *balanced scorecard* hanya didesain sebagai alat pengukuran kinerja manajemen dalam empat perspektif yang harus dapat memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar yaitu:

- 1) Apa yang harus kita perlihatkan kepada pelanggan kita?
- 2) Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pemegang saham?
- 3) Proses bisnis apa yang harus kita kuasai?
- 4) Bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?

Kaplan dan Norton (1996:7) menyatakan Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana kerja yang ingin diwujudkan dengan realisasi hasil kerja, model *balanced scorecard* generasi pertama ini menimbulkan kesulitan terutama terkait dengan penentuan ukuran kinerja serta pengelompokan ukuran kinerja ke setiap perspektif.



GAMBAR 2.4 *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja.
Sumber: Kaplan dan Norton (1996:7)

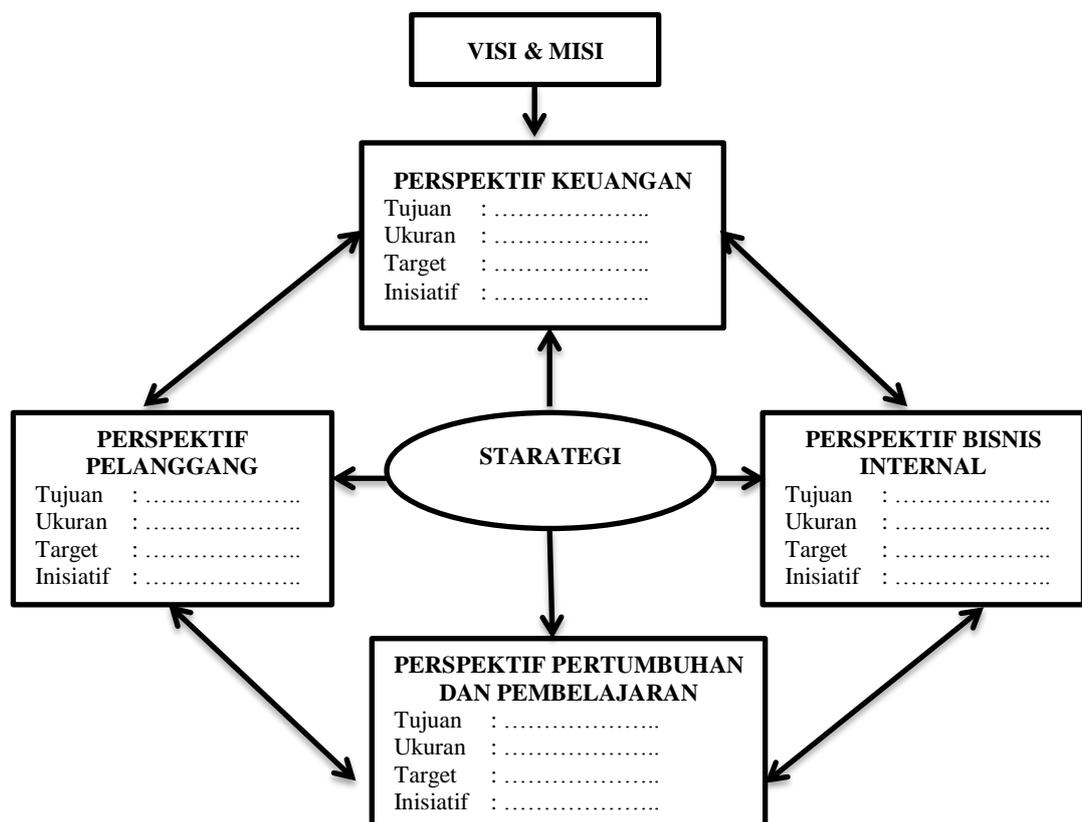
Kaplan dan Norton (1996:9) melanjutkan penjelasannya bahwa untuk mengatasi kesulitan tersebut diatas, pada generasi kedua *balanced scorecard*

mulai dikembangkan dengan sistem hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara berbagai item ukuran kinerja yang ada didalam empat perspektif kinerja.

Mahmudi (2010:22) menyatakan bahwa hubungan kausalitas ini dibuktikan oleh adanya keterkaitan yang sangat erat antara item ukuran kinerja, jadi *balanced scorecard* pada generasi kedua ini tidak hanya terbatas pada hubungan antara empat perspektif secara umum. Konsekuensi dari adanya perubahan ini adalah perubahan metodologi pendesainan *balanced scorecard* yaitu dengan cara membuat kaitan strategi organisasi langsung dengan item-item yang menjadi ukuran kinerja. Namun begitu masih terdapat kelemahan dalam model generasi kedua ini yaitu adanya kesulitan manajemen dalam menentukan prioritas tujuan strategik dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut Mahmudi (2010:22), *Balanced scorecard* terus berkembang sampai pada generasi ketiga, dimana perbaikan model *balanced scorecard* lebih berfokus relevansi penentuan target kinerja dan validitas pemilihan sasaran strategik. Penentuan target kinerja dan insiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke tahap implementasi. Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja, dan insiatif kinerja ditetapkan, langkah berikutnya adalah membuat kaitan antara item-item dalam kartu skor yang mencakup empat perspektif. Kaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya. *Balanced scorecard* pada generasi ketiga ini menghasilkan model pengukuran kinerja yang paling *powerful* karena

menunjukkan adanya integrasi proses manajemen organisasi yang dimulai dari tahap perencanaan yaitu dengan menetapkan visi dan misi yang berisikan kesepakatan individu-individu dalam mencapai tujuan organisasi, kemudian diterjemahkan dalam strategi organisasi yang diimplementasikan melalui program/kegiatan organisasi dalam empat perspektif *balanced scorecard* yang saling berkaitan, selanjutnya akan diambil umpan balik atas berbagai informasi yang didapat dari evaluasi pelaksanaan program/kegiatan organisasi.



GAMBAR 2.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Manajemen Strategik.
Sumber: Mahmudi (2010:22)

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Berikut ini beberapa definisi-definisi tentang *Balanced scorecard* menurut beberapa ahli. Menurut Kaplan dan Norton (1996:25), “*The balanced*

scorecard translate mission and strategy into objective and measure organizes into four different perspective : Financial, customer, internal bussiness process, and learning and growth.”

Menurut Mulyadi (2001:1),

*“Balanced Scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi penciptan kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan.”*

Menurut Tunggal (2009:7), *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

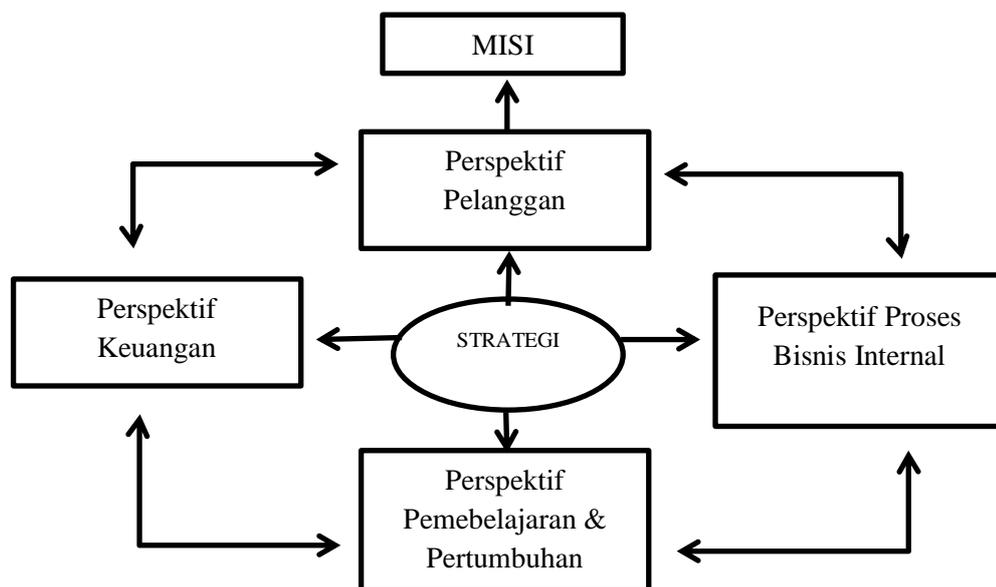
Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan kegiatan bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis.

3. *Balanced Scorecard* untuk sektor publik

Menurut Mahmudi (2010:25), *Balanced Scorecard* pada awalnya didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* saat ini dapat diterapkan pada organisasi sektor publik atau organisasi *nonprofit* lain. Berdsarkan tujuannya, organisasi sektor swasta dengan organisasi sektor publik memiliki perbedaan

mendasar. Organisasi sektor swasta bertujuan untuk mencari laba, sedangkan organisasi sektor publik mengedepankan pelayanan pada pelanggan.

Mahmudi melanjutkan penjelasannya bahwa terdapat rerangka dalam *Balanced Scorecard* yang bermanfaat untuk menilai kinerja organisasi dilihat dari empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan modifikasi dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik, jika organisasi swasta tumpuannya pada perspektif keuangan, maka dalam organisasi sektor publik tumpuannya pada perspektif pelanggan, karena merupakan tujuan utama organisasi. Model *Balanced Scorecard* untuk organisasi nirlaba:



Gambar 2.6 *Balanced Scorecard* untuk organisasi nirlaba.
Sumber: Mahmudi (2010:25)

Menurut Mahmudi (2010:23), mengatakan bahwa perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*), dimana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik

sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba. Berikut tabel dibawah ini perbandingan *balanced scorecard* pada sektor publik dan swasta:

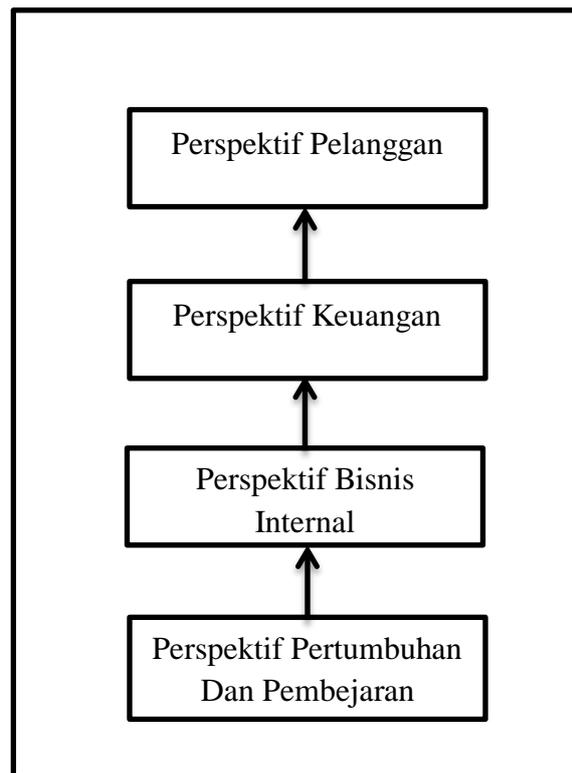
Tabel 2.1 Perbandingan *Balanced Scorecard* Publik dan Sektor Swasta

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Keuangan	Bagaimana kita melihat Pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengirangi biaya ? Bagaimana kita melihat pembayaran pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita ?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki ?	Bagaimana kita membagaun keunggulan ?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai ?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber: Mahmudi (2010:23)

Modifikasi *balanced scorecard* kedalam organisasi sektor publik juga memerlukan beberapa adaptasi dari model organisasi sektor swasta, hal ini juga dapat dilihat dari *strategy mapping* pada organisasi sektor publik. *Strategy mapping* bertujuan untuk membuat kerangka kerja bagi strategi organisasi ke dalam item-item ukuran kinerja yang merupakan derivasi dari visi organisasi (Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2001:11)).

Menurut Robertson dalam Mahsun (2009:30), setiap target kinerja pada perspektif keuangan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran akan diarahkan pada upaya-upaya peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, *strategy mapping balanced scorecard* pada organisasi sektor publik akan menjadi sebagai berikut:



GAMBAR 2.7 *Strategy Mapping balanced scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik. Sumber: Robertson dalam Mahsun (2009:30)

4. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:41), *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Kemudian Kaplan dan Norton (2000:10) menjelaskan pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1) Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital

employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3) Tahap Penuaian (*Harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

✓ **Perspektif Pelanggan**

Kaplan dan Norton (2000:55) mengharapakan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1) Kelompok pengukuran inti konsumen

a) Pangsa pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan –

perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b) Kemampuan meraih konsumen baru

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c) Kemampuan mempertahankan pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d) Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai

pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e) Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan . Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2) Kelompok pengukuran diluar kelompok utama

Atribut ini dibagi dalam 3 kategori yaitu :

a) Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

✓ **Perspektif Bisnis Internal**

Menurut Kaplan dan Norton (2000:80), dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Secara umum Kaplan dan Norton (2000:83) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1) Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru,

pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2) Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3) Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

✓ **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Menurut Norton dan Kaplan (2000:112), proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip, yaitu :

1) People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran

strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

2) System

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

5. **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Mulyadi (2014:14) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek: (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personil.

Beberapa keunggulan pendekatan *balanced scorecard* menurut Mulyadi dibandingkan dengan metode pengukuran yang lain adalah :

a. Koheren

Didalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibat. Sebagai contoh, pertumbuhan *Return On Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*, pelayanan kepada *customer* bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren.

b. Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard* para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu *customer*, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan kinerja keuangan jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki area bisnis yang kompleks.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada factor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

6. Faktor yang Memacu Pengimplementasian *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2014:14) menegaskan kembali bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.
- b. System manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
- c. System pengelolaan kinerja perseoneel tidak selaras dengan sistem manajemen strategik.

C. Indikator Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

1. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Untuk melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi pada perspektif pelanggan, maka hal yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat kepuasan pasien (*customer*). Hal ini biasa dilakukan dengan memberikan kuesioner pada pasien rumah sakit tersebut secara acak. Pemberian kuesioner tersebut untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba.

Proses pengolahan kuesioner tersebut dilakukan dengan memberikan skor untuk setiap jawaban yang diberikan oleh pasien tersebut. Maka data kuesioner yang awalnya merupakan data kualitatif akan diolah menjadi data kuantitatif dengan pemberian skor sebagai berikut:

- a. Pilihan jawaban SANGAT BAIK diberi skor 5
- b. Pilihan jawaban BAIK diberi skor 4
- c. Pilihan jawaban KURANG BAIK diberi skor 3
- d. Pilihan jawaban TIDAK BAIK diberi skor 2
- e. Pilihan Jawaban SANGAT TIDAK BAIK diberi skor 1

Dari data yang diperoleh oleh pasien dengan kuesioner tersebut selanjtnya diolah dengan melakukan kalkulasi seluruh nilai yang diperoleh dari semua responden dalam rangka untuk mengetahui indeks kepuasan pasien (*customer*), sebgaimana yang dirumuskan sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

Keterangan:

IKC = Indeks Kepuasan *Customer*

PP = *Perceived Performance*

Setelah data responden dihitung menggunakan rumus tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan pada skala kategori: 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup, 4) puas, 5) sangat puas. Ketika proses penentuan skala tersebut dilakukan maka terlebih dahulu ditentukan interval skor kepuasan pasien dirumuskan sebagai berikut:

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times P \times Ex_{min}$$

$$Interval = (IK_{maks} - Ik_{min}) / 5$$

Keterangan:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmini = Skor minimal yang bisa diberikan

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

2. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Mardiasmo (2009:127) menyatakan bahwa *Value for Money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan *input*, *output*, dan *outcome* secara bersama-sama.

Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrument pengukuran *value for money* menggunakan rasio berikut:

a. Rasio Ekonomi

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Anggaran Pengeluaran yang Ditetapkan}}{\text{Realisasi Pengeluaran Institusi}} \times 100\%$$

Tabel 2.2 Daftar Penilaian untuk Rasio Ekonomi

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
Rasio Ekonomi	>100%	Ekonomis
	85-100%	Cukup Ekonomis
	65-84%	Kurang Ekonomis
	<65%	Tidak Ekonomis

Sumber: Mahmudi (2013:111)

b. Rasio Efisiensi

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Pengeluaran dalam Rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 2.3 Daftar Penilaian untuk Rasio Efisiensi

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
Rasio Efisiensi	< 90%	Sangat Efisiensi
	90-99%	Efisiensi
	100%	Cukup Efisiensi
	> 100%	Tidak Efisiensi

Sumber: Mahmudi (2013:111)

c. Rasio Efektivitas

Rasio Efektivitas

$$= \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan yang dianggarkan}} \times 100\%$$

Tabel 2.4 Daftar Penilaian untuk Rasio Efektivitas

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
Rasio Efektifitas	$\geq 100\%$	Efektivitas
	85-99%	Cukup Efektivitas
	65-84%	Kurang Efektivitas
	$\leq 65\%$	Tidak Efektivitas

Sumber: Mahmudi (2013:111)

3. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Berdasarkan Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor per54/PB/2013 yang menjadi tolak ukur pengukuran kinerja perspektif Internal Bisnis pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba untuk tahap operasinya:

a. BOR (*Bed Occupancy Ratio* = Angka penggunaan tempat tidur)

BOR adalah “*the ratio of patient service days to inpatient bed count days in a period under consideration*”. Sedangkan menurut Depkes RI (2005), BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60 sampai dengan 85% (Depkes RI, 2005).

$$BOR = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari}} \times 100\%$$

b. AVLOS (*Average Length of Stay* = Rata-rata lamanya pasien dirawat)

AVLOS adalah “*The average hospitalization stay of inpatient discharged during the period under consideration*”. AVLOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut.

Secara umum nilai AVLOS yang ideal antara 6 sampai dengan 9 hari (Depkes, 2005).

$$AVLOS = \frac{\text{Jumlah Lama Perawatan Pasien}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

c. TOI (*Turn Over Interval* = Tenggang Perputaran)

TOI adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1 sampai dengan 3 hari.

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Periode}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

d. BTO (*Bed Turn Over* = Angka Perputaran Tempat Tidur)

BTO adalah “*...the net effect of changed in occupancy rate and length of stay*”. BTO menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan

waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40 sampai dengan 50 kali.

$$BTO = \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

e. *NDR (Net Death Rate)*

NDR adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di Rumah Sakit

$$NDR = \frac{\text{Jumlah Pasien mati > 48 jam}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

f. *GDR (Gross Death Rate)*

GDR adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar

$$GDR = \frac{\text{Jumlah Pasien mati (semua)}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

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

Manurut Norton dan Kaplan (200:109) tujuan di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dala tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang baik. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan maka ada tiga hal yang

perlu dipertimbangkan oleh pihak manajemen yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan yang akan dijelaskan berikut ini:

a. Kepuasan Karyawan

Mengukur kepuasan karyawan bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Karyawan yang puas adalah kondisi pra-kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pemberian pelayanan yang baik kepada pelanggan. Norton dan Kaplan melanjutkan penjelasannya bahwa, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi maka, perusahaan harus memiliki pelanggan yang dilayani oleh karyawan yang terpuaskan oleh perusahaan.

b. Retensi Karyawan

Mengukur retensi karyawan merupakan untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diinginkan perusahaan. Teori yang menjelaskan teori ini adalah bahwa perusahaan menciptakan investasi yang sifatnya jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan yang berhenti yang bukan merupakan keinginan perusahaan dianggap suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan tersebut. Para karyawan yang bekerja dalam jangka yang lama dan memiliki loyalitas yang membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Pada umumnya retensi karyawan diukur dengan menghitung persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha, peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan hasil output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang di kerahkan untuk menciptakan output (pendapatan). Ada banyak metode yang bisa digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan. Ukuran produktivitas karyawan yang paling sederhana yaitu pendapatan per karyawan. Efektivitas karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat maka, pendapatan per karyawan seharusnya juga meningkat.

Pendapatan per karyawan, meskipun merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dipahami mempunyai beberapa keterbatasan, terutama jika terdapat banyak tekanan untuk mencapai target atau sasaran yang ambisius. Proses perhitungan produktivitas karyawan tersebut dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

D. Pengertian Rumah Sakit

Menurut WHO (*World Health Organization*), Rumah Sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (*komprehensif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pencegahan penyakit (*preventif*) kepada masyarakat. Rumah

Sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik.

Berdasarkan undang-undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, yang dimaksudkan dengan Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengukuran kinerja dengan penerapan *balanced scorecard* pada rumah sakit telah banyak diterapkan sebelumnya. Ayuningtyas dalam penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Gulu Kabupaten Kolaka” menunjukkan penilaian kinerja secara keseluruhan pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Benyamin Guluh dinilai baik. Namun masih perlunya peningkatan terhadap perspektif keuangan dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, kinerja rumah sakit belum dapat dikatakan ekonomis dan efisien dari sisi pembelajaran yang dilakukan. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pelatihan yang diberikan terhadap pegawai rumah sakit dinilai masih kurang sehingga diperlukan pemberian pelatihan yang lebih banyak kepada pegawai rumah sakit agar mampu meningkatkan kualitas kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya dilakukan pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin

Gulu Kabupaten Kolaka pada tahun 2015, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba pada tahun 2018. Untuk persamaannya penelitian ini sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pada rumah sakit tersebut.

Penelitian lain juga pernah dilakukan oleh Fitri Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo. Hasil Penelitian yang disimpulkan adalah kinerja RSUD Lamaddukelleng Kabupaten Wajo yang diukur dengan *balanced scorecard* dan menunjukkan hasil yang baik. Kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik ditandai dengan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, dan kepuasan karyawan yang dilihat dari kuesioner. Pada perspektif proses bisnis internal, inovasi pelayanan Rumah Sakit terus meningkat dikarenakan jumlah jenis layanan kesehatannya bertambah dari tahun kemarin. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kepuasan pasien yang meningkat dan menunjukkan bahwa RSUD Lamaddukelleng cukup baik dalam memberikan pelayanan. Yang terakhir perspektif keuangan yang menggunakan tolak ukur RG (*Revenue Growth*) dan rasio efisiensi yang mana keduanya menunjukkan hasil yang baik dan selalu meningkat dari tahun sebelumnya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya dilakukan pada RSUD Lamaddukelleng pada tahun 2010, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba pada tahun 2018. Kesamaan penelitian ini sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pada Rumah Sakit tersebut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

F. Sistem Pengukuran Kinerja

4. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut Moeheriono (2010:60) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Mulyadi (2001:419), menyatakan bahwa organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Mardiasmo (2009:121) kemudian menjelaskan bahwa penilaian kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi (sektor publik) dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas tidak hanya fokus tentang pengalokasian keuangan publik dibelanjakan, namun juga terkait mengenai kemampuan untuk menunjukkan bahwa bahwa sumber daya telah digunakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka penilaian kinerja sangat diperlukan agar menjadi landasan untuk mendesain sistem pengukuran kinerja

menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja juga bermanfaat bagi manajemen agar dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

5. Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mahsun (2006:33) menyatakan bahwa Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Pengukuran kinerja sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Manfaat pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006:33-34) baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain:.

- k. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- l. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- m. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

- n. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- o. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- p. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- q. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- r. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- s. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- t. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

6. Fungsi Penilaian Kinerja

Mulyadi (2007:360) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dimanfaatkan oleh suatu organisasi untuk:

- e. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimal;
- f. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian;
- g. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriterian dan evaluasi program pelatihan personel;
- h. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

G. *Balanced Scorecard*

7. Konsep dan Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

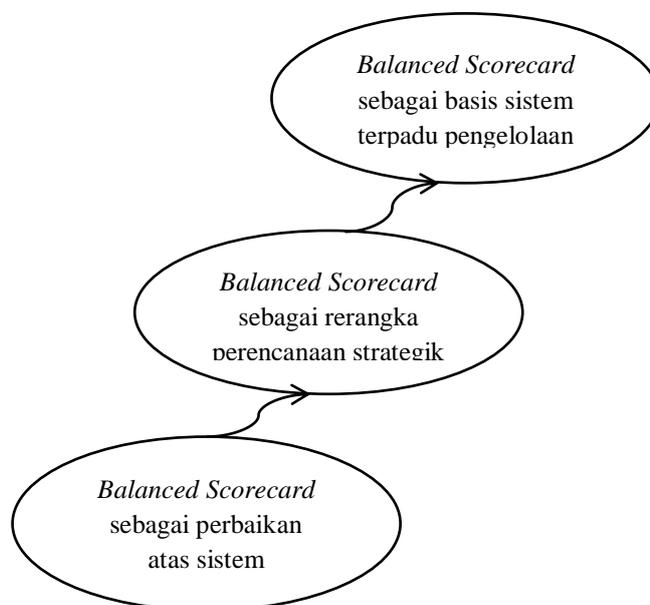
Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996:7) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action : The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran dan management performance untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan

Mulyadi (2014:3) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk mewujudkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Horngren (2008:4) menjelaskan *Balanced Scorecard* tidak hanya semata-mata berfokus pada mencapai tujuan finansial tapi juga menekankan pada tujuan nonfinansial yang harus dicapai organisasi untuk mencapai tujuan finansialnya. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi berdasar 4

segi: 1) Finansial, 2) Pelanggan, 3) Proses bisnis internal, 4) Pembelajaran dan Pertumbuhan. Strategi perusahaan mempengaruhi tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja pada masing-masing sudut pandang tersebut. Disebut *balanced scorecard* karena ia menyeimbangkan penggunaan kinerja finansial dan nonfinansial untuk mengvaluasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang di dalam laporan tunggal.

Mulyadi (2014:3) melanjutkan penjelasannya bahwa konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan: (1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, (2) *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik, dan (3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. Evolusi perkembangan *Balanced Scorecard* dilukiskan pada gambar tersebut.



Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*.
Sumber: Mulyadi (2014:4)

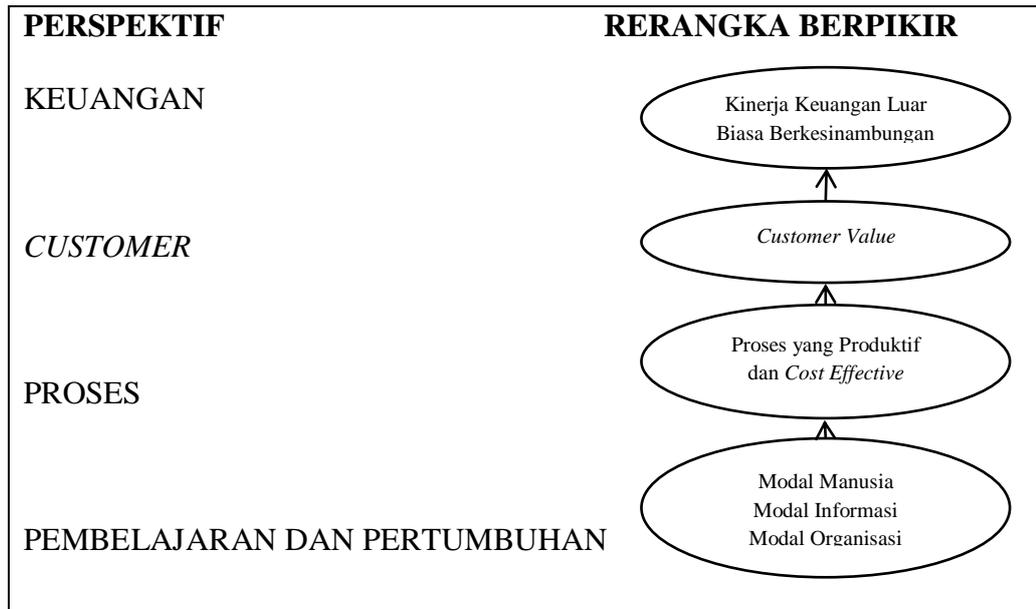
Penciptaan *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:8), membuat pernyataan tentang kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* berikut ini:

The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system.

(Namun, kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* terjadi pada saat *Balanced Scorecard* diubah dari suatu system pengukuran kinerja menjadi system manajemen)

Tahun yang sama, kedua pencipta *Balanced Scorecard* tersebut menegaskan kembali tentang perkembangan peran *Balanced Scorecard* yang tidak lagi sekedar sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah disempurnakan melalui pernyataan mereka sebagai berikut: *Balanced Scorecard had evolved from an improved measurement system to a core management system. (Balanced Scorecard telah berubah dari suatu system pengukuran kinerja yang telah disempurnakan menjadi inti system manajemen)*

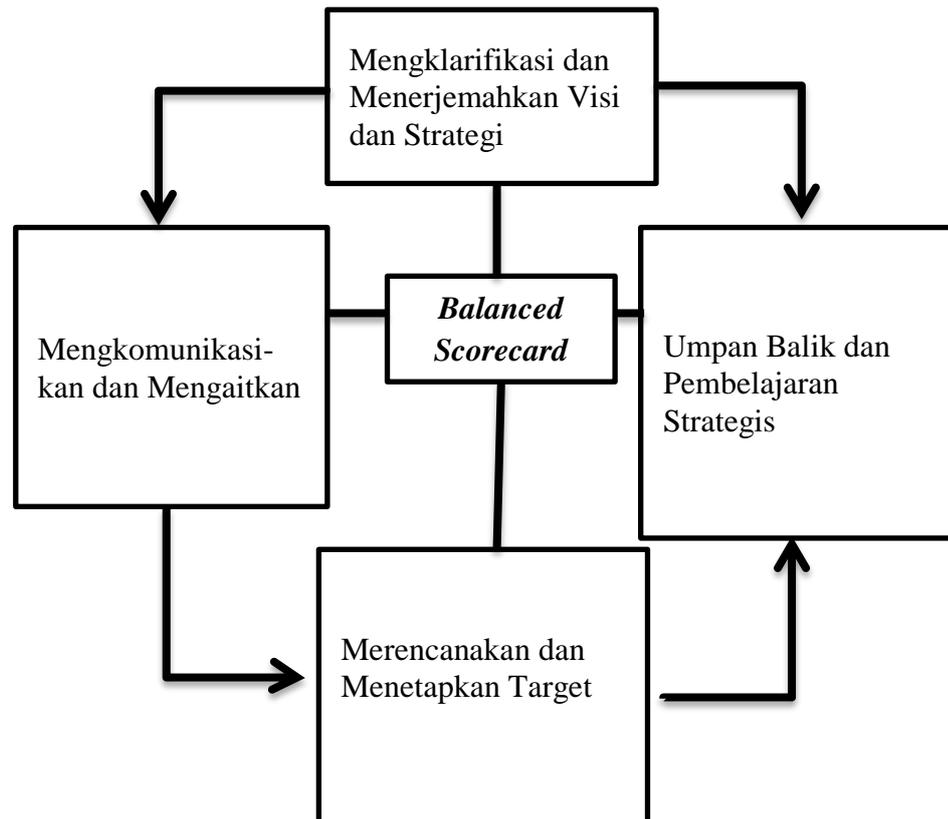
Tahun 2004, banyak perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai rerangka berpikir strategik dalam penyusunan peta strategi (*strategy map*).



Gambar 2.2 Rerangka Berpikir *Balance Scorecard* dalam Penciptaan Kekayaan Sumber: Mulyadi (2014:11)

Tiap ukuran pada *Balance Scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang (1) secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan; (2) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non keuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang; dan (3) memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini. Anthony & Govindarajan (2005:173)

Berikut akan disajikan pola pikir *Balanced Scorecard* menurut Kaplan & Norton (2000:11), sebagai suatu rerangka tindakan strategis:



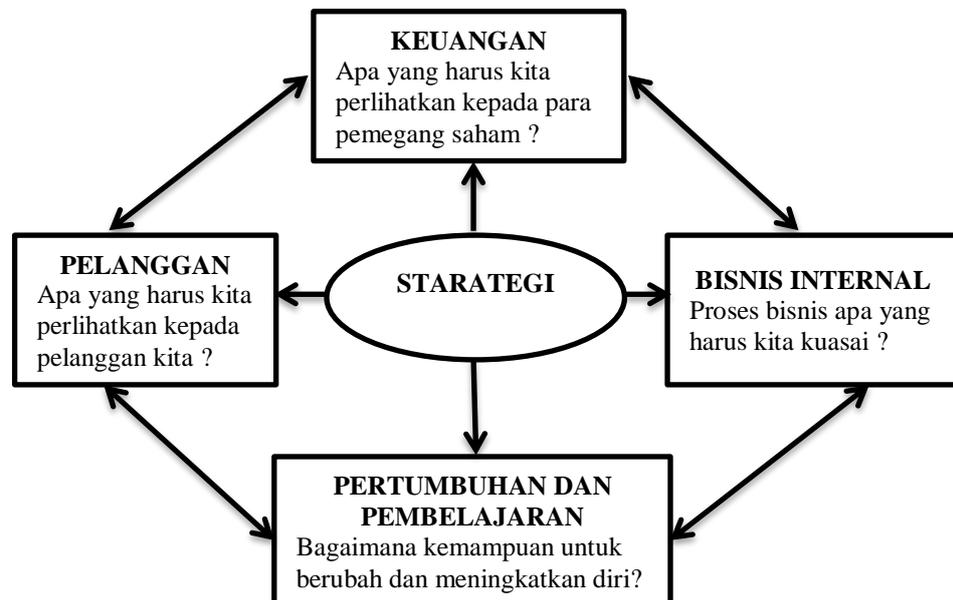
Gambar 2.3 Pola pikir *Balanced Scorecard* sebagai suatu rerangka tindakan strategis. Sumber: Kaplan & Norton (2000:239)

Dalam perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi telah bertransformasi sebagai sebuah sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren dan terukur.

Menurut Mahmudi (2010:22) perkembangannya *balanced scorecard* telah mengalami beberapa penyempurnaan, pada generasi pertama yaitu pada awal tahun 90an, *balanced scorecard* hanya didesain sebagai alat pengukuran kinerja manajemen dalam empat perspektif yang harus dapat memberikan jawaban terhadap empat pertanyaan dasar yaitu:

- 5) Apa yang harus kita perlihatkan kepada pelanggan kita?
- 6) Apa yang harus kita perlihatkan kepada para pemegang saham?
- 7) Proses bisnis apa yang harus kita kuasai?
- 8) Bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?

Kaplan dan Norton (1996:7) menyatakan Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan rencana kerja yang ingin diwujudkan dengan realisasi hasil kerja, model *balanced scorecard* generasi pertama ini menimbulkan kesulitan terutama terkait dengan penentuan ukuran kinerja serta pengelompokan ukuran kinerja ke setiap perspektif.



GAMBAR 2.4 *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja.
Sumber: Kaplan dan Norton (1996:7)

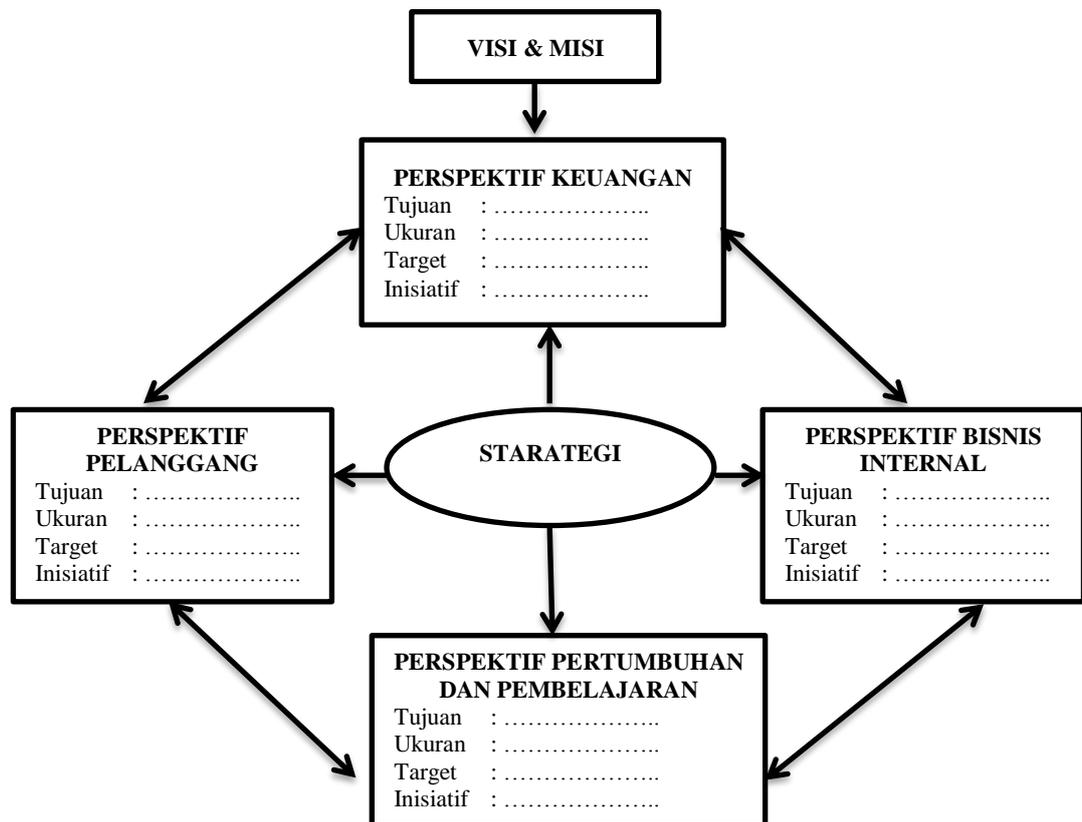
Kaplan dan Norton (1996:9) melanjutkan penjelasannya bahwa untuk mengatasi kesulitan tersebut diatas, pada generasi kedua *balanced scorecard*

mulai dikembangkan dengan sistem hubungan kausalitas (sebab-akibat) antara berbagai item ukuran kinerja yang ada didalam empat perspektif kinerja.

Mahmudi (2010:22) menyatakan bahwa hubungan kausalitas ini dibuktikan oleh adanya keterkaitan yang sangat erat antara item ukuran kinerja, jadi *balanced scorecard* pada generasi kedua ini tidak hanya terbatas pada hubungan antara empat perspektif secara umum. Konsekuensi dari adanya perubahan ini adalah perubahan metodologi pendesainan *balanced scorecard* yaitu dengan cara membuat kaitan strategi organisasi langsung dengan item-item yang menjadi ukuran kinerja. Namun begitu masih terdapat kelemahan dalam model generasi kedua ini yaitu adanya kesulitan manajemen dalam menentukan prioritas tujuan strategik dan target yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut Mahmudi (2010:22), *Balanced scorecard* terus berkembang sampai pada generasi ketiga, dimana perbaikan model *balanced scorecard* lebih berfokus relevansi penentuan target kinerja dan validitas pemilihan sasaran strategik. Penentuan target kinerja dan insiatif strategi merupakan mata rantai untuk mengantarkan visi, misi, dan tujuan organisasi ke tahap implementasi. Setelah tujuan, ukuran kinerja, target kinerja, dan insiatif kinerja ditetapkan, langkah berikutnya adalah membuat kaitan antara item-item dalam kartu skor yang mencakup empat perspektif. Kaitan tersebut menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya. *Balanced scorecard* pada generasi ketiga ini menghasilkan model pengukuran kinerja yang paling *powerful* karena

menunjukkan adanya integrasi proses manajemen organisasi yang dimulai dari tahap perencanaan yaitu dengan menetapkan visi dan misi yang berisikan kesepakatan individu-individu dalam mencapai tujuan organisasi, kemudian diterjemahkan dalam strategi organisasi yang diimplementasikan melalui program/kegiatan organisasi dalam empat perspektif *balanced scorecard* yang saling berkaitan, selanjutnya akan diambil umpan balik atas berbagai informasi yang didapat dari evaluasi pelaksanaan program/kegiatan organisasi.



GAMBAR 2.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Manajemen Strategik.
Sumber: Mahmudi (2010:22)

8. Pengertian *Balanced Scorecard*

Berikut ini beberapa definisi-definisi tentang *Balanced scorecard* menurut beberapa ahli. Menurut Kaplan dan Norton (1996:25), “*The balanced*

scorecard translate mission and strategy into objective and measure organizes into four different perspective : Financial, customer, internal bussiness process, and learning and growth.”

Menurut Mulyadi (2001:1),

*“Balanced Scorecard merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi penciptan kekayaan, penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan.”*

Menurut Tunggal (2009:7), *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

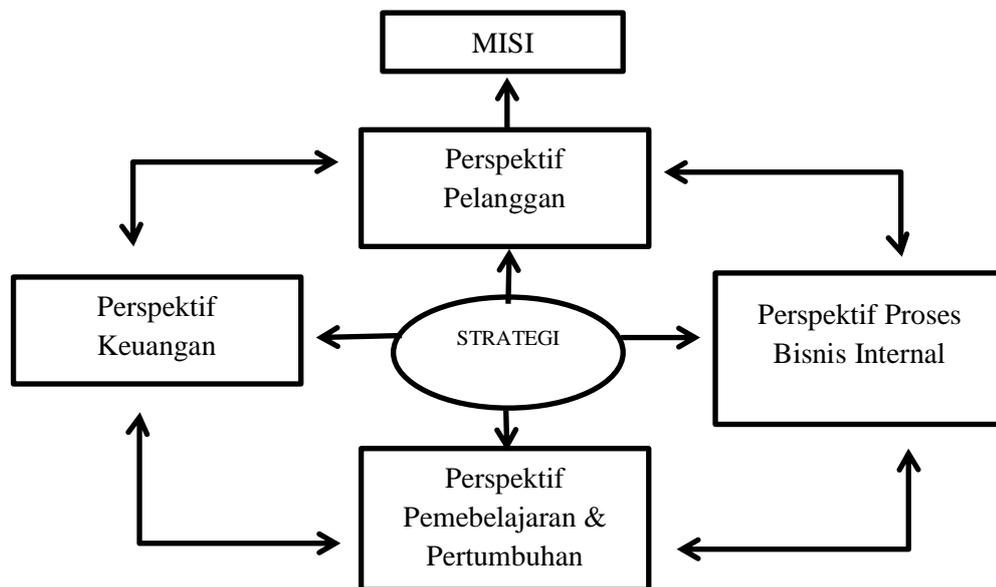
Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan kegiatan bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis.

9. *Balanced Scorecard* untuk sektor publik

Menurut Mahmudi (2010:25), *Balanced Scorecard* pada awalnya didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* saat ini dapat diterapkan pada organisasi sektor publik atau organisasi *nonprofit* lain. Berdsarkan tujuannya, organisasi sektor swasta dengan organisasi sektor publik memiliki perbedaan

mendasar. Organisasi sektor swasta bertujuan untuk mencari laba, sedangkan organisasi sektor publik mengedepankan pelayanan pada pelanggan.

Mahmudi melanjutkan penjelasannya bahwa terdapat rerangka dalam *Balanced Scorecard* yang bermanfaat untuk menilai kinerja organisasi dilihat dari empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan modifikasi dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor publik, jika organisasi swasta tumpuannya pada perspektif keuangan, maka dalam organisasi sektor publik tumpuannya pada perspektif pelanggan, karena merupakan tujuan utama organisasi. Model *Balanced Scorecard* untuk organisasi nirlaba:



Gambar 2.6 *Balanced Scorecard* untuk organisasi nirlaba.
Sumber: Mahmudi (2010:25)

Menurut Mahmudi (2010:23), mengatakan bahwa perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*), dimana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik

sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba. Berikut tabel dibawah ini perbandingan *balanced scorecard* pada sektor publik dan swasta:

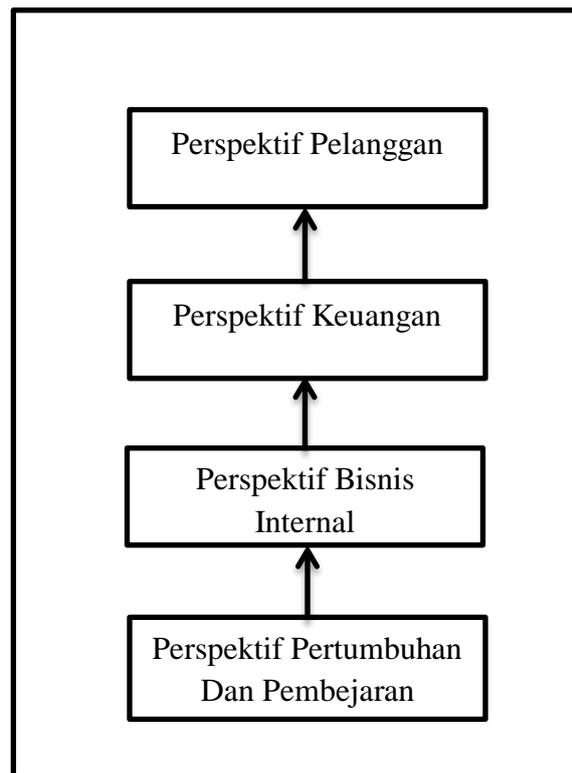
Tabel 2.1 Perbandingan *Balanced Scorecard* Publik dan Sektor Swasta

Perspektif	Sektor Swasta	Sektor Publik
Keuangan	Bagaimana kita melihat Pemegang saham?	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengirangi biaya ? Bagaimana kita melihat pembayaran pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita ?
Proses Internal	Keunggulan apa yang harus kita miliki ?	Bagaimana kita membagaun keunggulan ?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai ?	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Sumber: Mahmudi (2010:23)

Modifikasi *balanced scorecard* kedalam organisasi sektor publik juga memerlukan beberapa adaptasi dari model organisasi sektor swasta, hal ini juga dapat dilihat dari *strategy mapping* pada organisasi sektor publik. *Strategy mapping* bertujuan untuk membuat kerangka kerja bagi strategi organisasi ke dalam item-item ukuran kinerja yang merupakan derivasi dari visi organisasi (Kaplan dan Norton dalam Tunggal (2001:11)).

Menurut Robertson dalam Mahsun (2009:30), setiap target kinerja pada perspektif keuangan, bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran akan diarahkan pada upaya-upaya peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, *strategy mapping balanced scorecard* pada organisasi sektor publik akan menjadi sebagai berikut:



GAMBAR 2.7 *Strategy Mapping balanced scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik. Sumber: Robertson dalam Mahsun (2009:30)

10. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

b. Perspektif Keuangan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:41), *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Kemudian Kaplan dan Norton (2000:10) menjelaskan pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1) Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2) Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital

employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3) Tahap Penuaian (*Harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

✓ **Perspektif Pelanggan**

Kaplan dan Norton (2000:55) mengharapakan perusahaan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1) Kelompok pengukuran inti konsumen

f) Pangsa pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan –

perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

g) Kemampuan meraih konsumen baru

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

h) Kemampuan mempertahankan pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

i) Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai

pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

j) Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan . Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2) Kelompok pengukuran diluar kelompok utama

Atribut ini dibagi dalam 3 kategori yaitu :

a) Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

✓ **Perspektif Bisnis Internal**

Menurut Kaplan dan Norton (2000:80), dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Secara umum Kaplan dan Norton (2000:83) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

4) Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru,

pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

5) Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

6) Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

✓ **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Menurut Norton dan Kaplan (2000:112), proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip, yaitu :

1) People

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran

strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

2) System

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3) *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

11. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2014:14) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek: (1) meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, (2) meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personil.

Beberapa keunggulan pendekatan *balanced scorecard* menurut Mulyadi dibandingkan dengan metode pengukuran yang lain adalah :

d. Koheren

Didalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibat. Sebagai contoh, pertumbuhan *Return On Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*, pelayanan kepada *customer* bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren.

e. Komprehensif

Sebelum konsep *balanced scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard* para eksekutif perusahaan baru menyadari output yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu *customer*, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan adanya perluasan pengukuran ini, manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan kinerja keuangan jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki area bisnis yang kompleks.

f. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada factor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* personal staf dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

g. Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

12. Faktor yang Memacu Pengimplementasian *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2014:14) menegaskan kembali bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- d. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.
- e. System manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.
- f. System pengelolaan kinerja perseoneel tidak selaras dengan sistem manajemen strategik.

H. Indikator Pengukuran Kinerja Rumah Sakit

5. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Untuk melakukan pengukuran kinerja suatu organisasi pada perspektif pelanggan, maka hal yang dilakukan adalah dengan melihat tingkat kepuasan pasien (*customer*). Hal ini biasa dilakukan dengan memberikan kuesioner pada pasien rumah sakit tersebut secara acak. Pemberian kuesioner tersebut untuk mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba.

Proses pengolahan kuesioner tersebut dilakukan dengan memberikan skor untuk setiap jawaban yang diberikan oleh pasien tersebut. Maka data kuesioner yang awalnya merupakan data kualitatif akan diolah menjadi data kuantitatif dengan pemberian skor sebagai berikut:

- f. Pilihan jawaban SANGAT BAIK diberi skor 5
- g. Pilihan jawaban BAIK diberi skor 4
- h. Pilihan jawaban KURANG BAIK diberi skor 3
- i. Pilihan jawaban TIDAK BAIK diberi skor 2
- j. Pilihan Jawaban SANGAT TIDAK BAIK diberi skor 1

Dari data yang diperoleh oleh pasien dengan kuesioner tersebut selanjtnya diolah dengan melakukan kalkulasi seluruh nilai yang diperoleh dari semua responden dalam rangka untuk mengetahui indeks kepuasan pasien (*customer*), sebgaimana yang dirumuskan sebagai berikut:

$$IKC = PP$$

Keterangan:

IKC = Indeks Kepuasan *Customer*

PP = *Perceived Performance*

Setelah data responden dihitung menggunakan rumus tersebut, maka langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan pada skala kategori: 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup, 4) puas, 5) sangat puas. Ketika proses penentuan skala tersebut dilakukan maka terlebih dahulu ditentukan interval skor kepuasan pasien dirumuskan sebagai berikut:

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times P \times Ex_{min}$$

$$Interval = (IK_{maks} - Ik_{min}) / 5$$

Keterangan:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

Exmini = Skor minimal yang bisa diberikan

Exmaks = Skor maksimal yang bisa diberikan

6. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Mardiasmo (2009:127) menyatakan bahwa *Value for Money* merupakan inti pengukuran kinerja pada organisasi pemerintah. Kinerja pemerintah tidak dapat dinilai dari sisi output yang dihasilkan saja, akan tetapi harus mempertimbangkan *input*, *output*, dan *outcome* secara bersama-sama.

Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrument pengukuran *value for money* menggunakan rasio berikut:

d. Rasio Ekonomi

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Anggaran Pengeluaran yang Ditetapkan}}{\text{Realisasi Pengeluaran Institusi}} \times 100\%$$

Tabel 2.2 Daftar Penilaian untuk Rasio Ekonomi

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
Rasio Ekonomi	>100%	Ekonomis
	85-100%	Cukup Ekonomis
	65-84%	Kurang Ekonomis
	<65%	Tidak Ekonomis

Sumber: Mahmudi (2013:111)

e. Rasio Efisiensi

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Pengeluaran dalam Rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 2.3 Daftar Penilaian untuk Rasio Efisiensi

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
Rasio Efisiensi	< 90%	Sangat Efisiensi
	90-99%	Efisiensi
	100%	Cukup Efisiensi
	> 100%	Tidak Efisiensi

Sumber: Mahmudi (2013:111)

f. Rasio Efektivitas

Rasio Efektivitas

$$= \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan yang dianggarkan}} \times 100\%$$

Tabel 2.4 Daftar Penilaian untuk Rasio Efektivitas

Kriteria kerja	Nilai kinerja	Keterangan
Rasio Efektifitas	$\geq 100\%$	Efektivitas
	85-99%	Cukup Efektivitas
	65-84%	Kurang Efektivitas
	$\leq 65\%$	Tidak Efektivitas

Sumber: Mahmudi (2013:111)

7. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Berdasarkan Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor per54/PB/2013 yang menjadi tolak ukur pengukuran kinerja perspektif Internal Bisnis pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba untuk tahap operasinya:

g. BOR (*Bed Occupancy Ratio* = Angka penggunaan tempat tidur)

BOR adalah “*the ratio of patient service days to inpatient bed count days in a period under consideration*”. Sedangkan menurut Depkes RI (2005), BOR adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60 sampai dengan 85% (Depkes RI, 2005).

$$BOR = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari}} \times 100\%$$

h. AVLOS (*Average Length of Stay* = Rata-rata lamanya pasien dirawat)

AVLOS adalah “*The average hospitalization stay of inpatient discharged during the period under consideration*”. AVLOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut.

Secara umum nilai AVLOS yang ideal antara 6 sampai dengan 9 hari (Depkes, 2005).

$$AVLOS = \frac{\text{Jumlah Lama Perawatan Pasien}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

i. TOI (*Turn Over Interval* = Tenggang Perputaran)

TOI adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1 sampai dengan 3 hari.

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Periode}) - \text{hari perawatan}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

j. BTO (*Bed Turn Over* = Angka Perputaran Tempat Tidur)

BTO adalah “*...the net effect of changed in occupancy rate and length of stay*”. BTO menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan

waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40 sampai dengan 50 kali.

$$BTO = \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

k. *NDR (Net Death Rate)*

NDR adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di Rumah Sakit

$$NDR = \frac{\text{Jumlah Pasien mati > 48 jam}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

l. *GDR (Gross Death Rate)*

GDR adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar

$$GDR = \frac{\text{Jumlah Pasien mati (semua)}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

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

Manurut Norton dan Kaplan (200:109) tujuan di dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dala tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang baik. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan maka ada tiga hal yang

perlu dipertimbangkan oleh pihak manajemen yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan dan produktivitas karyawan yang akan dijelaskan berikut ini:

a. Kepuasan Karyawan

Mengukur kepuasan karyawan bertujuan untuk menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Karyawan yang puas adalah kondisi pra-kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pemberian pelayanan yang baik kepada pelanggan. Norton dan Kaplan melanjutkan penjelasannya bahwa, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi maka, perusahaan harus memiliki pelanggan yang dilayani oleh karyawan yang terpuaskan oleh perusahaan.

b. Retensi Karyawan

Mengukur retensi karyawan merupakan untuk mempertahankan selama mungkin para karyawan yang diinginkan perusahaan. Teori yang menjelaskan teori ini adalah bahwa perusahaan menciptakan investasi yang sifatnya jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan yang berhenti yang bukan merupakan keinginan perusahaan dianggap suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan tersebut. Para karyawan yang bekerja dalam jangka yang lama dan memiliki loyalitas yang membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Pada umumnya retensi karyawan di ukur dengan menghitung persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha, peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan hasil output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang di kerahkan untuk menciptakan output (pendapatan). Ada banyak metode yang bisa digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan. Ukuran produktivitas karyawan yang paling sederhana yaitu pendapatan per karyawan. Efektivitas karyawan dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat maka, pendapatan per karyawan seharusnya juga meningkat.

Pendapatan per karyawan, meskipun merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dipahami mempunyai beberapa keterbatasan, terutama jika terdapat banyak tekanan untuk mencapai target atau sasaran yang ambisius. Proses perhitungan produktivitas karyawan tersebut dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

I. Pengertian Rumah Sakit

Menurut WHO (*World Health Organization*), Rumah Sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (*komprehensif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pencegahan penyakit (*preventif*) kepada masyarakat. Rumah

Sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik.

Berdasarkan undang-undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, yang dimaksudkan dengan Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

J. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengukuran kinerja dengan penerapan *balanced scorecard* pada rumah sakit telah banyak diterapkan sebelumnya. Ayuningtyas dalam penelitiannya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Gulu Kabupaten Kolaka” menunjukkan penilaian kinerja secara keseluruhan pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Benyamin Guluh dinilai baik. Namun masih perlunya peningkatan terhadap perspektif keuangan dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pada perspektif keuangan, kinerja rumah sakit belum dapat dikatakan ekonomis dan efisien dari sisi pembelajaran yang dilakukan. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pelatihan yang diberikan terhadap pegawai rumah sakit dinilai masih kurang sehingga diperlukan pemberian pelatihan yang lebih banyak kepada pegawai rumah sakit agar mampu meningkatkan kualitas kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya dilakukan pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin

Gulu Kabupaten Kolaka pada tahun 2015, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba pada tahun 2018. Untuk persamaannya penelitian ini sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pada rumah sakit tersebut.

Penelitian lain juga pernah dilakukan oleh Fitri Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamaddukelleng Kabupaten Wajo. Hasil Penelitian yang disimpulkan adalah kinerja RSUD Lamaddukelleng Kabupaten Wajo yang diukur dengan *balanced scorecard* dan menunjukkan hasil yang baik. Kinerja perusahaan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik ditandai dengan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan, dan kepuasan karyawan yang dilihat dari kuesioner. Pada perspektif proses bisnis internal, inovasi pelayanan Rumah Sakit terus meningkat dikarenakan jumlah jenis layanan kesehatannya bertambah dari tahun kemarin. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kepuasan pasien yang meningkat dan menunjukkan bahwa RSUD Lamaddukelleng cukup baik dalam memberikan pelayanan. Yang terakhir perspektif keuangan yang menggunakan tolak ukur RG (*Revenue Growth*) dan rasio efisiensi yang mana keduanya menunjukkan hasil yang baik dan selalu meningkat dari tahun sebelumnya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitiannya dilakukan pada RSUD Lamaddukelleng pada tahun 2010, sedangkan penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba pada tahun 2018. Kesamaan penelitian ini sama-sama menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk melakukan pengukuran kinerja pada Rumah Sakit tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta. Salemba Empat.
- Ayuningtyas Susanti. 2015. *Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Balance Scorecard Pada Badan Layanan Umum Rumah Sakit Benyamin Gulu Kabupaten Kolaka*. Jurusan Akuntansi.PNUP.
- Fitri We Tenti Pada. 2010, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Lamadukelleng Kabupaten Wajo*. Jurusan Akuntansi. PNUP.
- Horgnren,M.Datar, dan Foster. 2008. *Akuntansi Biaya*. Edisi 11 julid 2. Jakarta:PT. Indeks.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategi Info Action Bostom*”. *Harvard Business School*.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahmudi. 2013, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahsun, Mohamad. 2008. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. 2009. *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Johny. 2009. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan*. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Ketiga. UPP-STIM YKPN. Yogyakarta.
- Peraturan Direktur Jendral Pembendaharaan Nomor per54/PB/2013 *Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan*. Jakarta: Direktur Jendral Pembendaharaan.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta N2004 *Tentang Pembendaharaan Negara*. Jakarta: Sekretaris Negara Republik Indonesia.
- Tunggal, Widjaja Amin. 2009. *Performance Measurement and Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta
- Umar Husein. 2009. *Riset Akuntansi*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit*.
- Weston, J. Fred dan Thomas, E Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Jilid I, Edisi ke 9. Jakarta ; Binarupa Aksana.

RIWAYAT HIDUP



Penulis skripsi berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bulukumba", adalah **Andi Nur Aziza**, lahir pada tanggal 17 Desember 1995. Peneliti anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan

suami istri Bapak Andi Ismed Bube dan Ibu Arniati Asikin.

Menyelesaikan pendidikan SDN 221 Tanah Kongkong, lulus pendidikan dasar pada tahun 2007, lulus sekolah menengah pertama SMP Negeri 2 Bulukumba pada tahun 2010, dan lulus dari SMA Negeri 1 Bulukumba pada tahun 2013.

Pada tahun 2013, penulis melanjutkan kuliah di Universitas Muhammadiyah Makassar mengambil Program Studi Akuntansi sampai sekarang. Sampai sekarang penulis skripsi masih terdaftar sebagai Mahasiswa pada Universitas Muhammadiyah Makassar Program Studi S1 Akuntansi.