

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penilaian Kinerja

Melihat aktifitas perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasinya sehari - hari maka akan menghasilkan penilaian yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan evaluasi dalam menilai kinerja perusahaan. Seringkali penilaian kinerja karyawan tidak dapat diukur dengan baik oleh pihak internal. Banyak yang dapat mempengaruhi terjadinya hal tersebut, misalnya: perangkat yang kurang memadai, kurangnya komitmen para pimpinan dan manajer, serta beberapa penyebab yang membuat penilaian menjadi tidak obyektif. Begitu pula penilaian terhadap kinerja unit di dalam organisasi sering mengalami masalah yang sama dengan penilaian karyawan.

Kinerja atau hasil kinerja memiliki beberapa pengertian. Menurut Rander (2001), kinerja manusia merupakan sumbangan yang sangat penting bagi kinerja organisasi. Suatu organisasi tidak akan berfungsi tanpa manusia. Organisasi tidak akan berfungsi optimal tanpa manusia yang handal. Organisasi tidak akan unggul tanpa orang - orang yang handal dan termotivasi. Kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dengan kata lain, kinerja merupakan suatu hasil. Baik dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dari suatu proses tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya.

Setiap perusahaan mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya.

Keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor, berbagai faktor tersebut yang akan menentukan keberhasilan perusahaan (*succes factor*) dan faktor - faktor itu dapat digunakan sebagai faktor pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar tiap karyawan dapat menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan perusahaan.

2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Berdasarkan teori yang telah diuraikan di atas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif

sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Karena pengukuran kinerja perusahaan tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, serta proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan merupakan bagian dari informasi untuk seluruh pegawai di semua tingkatan organisasi. *Balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran - ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top - down*) berdasarkan visi dan strategi dari suatu unit usaha. Visi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Balanced scorecard digunakan sebagai kendali bagi para manajer untuk mencapai keberhasilan dalam bersaing dimasa yang akan datang dan berfungsi mengarahkan sebuah kerangka kerja yang komprehensif yang berasal dari terjemahan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran -ukuran performa yang tepat. Tanpa mengabaikan kinerja keuangan, *balanced scorecard* melengkapi dengan penyertaan pengukuran kinerja non keuangan sebagai upaya untuk menstransiasikan visi, misi dan strategi perusahaan dalam sistem pengukuran kinerja.

Konsep *balanced scorecard* mencoba memberikan alternatif dalam mengatasi kelemahan yang muncul dari metode - metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja perusahaan dari satu aspek. Pengukuran kinerja ini haruslah dilakukan secara berjenjang dari tingkat paling atas sampai tingkat bawah sehingga manajer mendapatkan umpan balik (*feedback*) tentang strategi perusahaanya dan ukuran

kinerja yang memicu tercapainya *goal congruence* dimana *goal congruence* harus memiliki atribut - atribut seperti kepemimpinan organisasional yang kuat, kepuasan kerja, imbalan (*reward*) yang mencukupi, kesempatan untuk kenaikan jabatan dan lingkungan kerja yang mendukung.

Apabila perusahaan memiliki atribut - atribut di atas maka perusahaan akan mampu bertahan dalam kondisi perekonomian sekarang dan mampu untuk melakukan pengembangan - pengembangan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan.

Berikut ini proses yang menunjang keberhasilan penggunaan metode *balanced scorecard*:

1. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Oleh karena itu dalam mencapai tujuan tersebut dibutuhkan karyawan yang baik dan berkualitas.

Untuk itu *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari 3 kegiatan :

- a. *Communicating and education*
- b. *Setting goal*
- c. *Linking reward to performance measure*

2. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi pada saat ini mengimplementasikan berbagai macam program yang memiliki keunggulan masing - masing yang saling bersaing antara satu dengan yang lain, sehingga akan menyulitkan manajer untuk mengintegrasikan ide - ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan dalam menggerakkan mereka ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

3. Umpan Balik dan Pembelajaran

Dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem manajemen perusahaan, maka perusahaan tersebut akan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perpektif yang ada dalam *balanced scorecard* yaitu konsumen, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dan kinerja.

2.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan

yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

a. Pertumbuhan (*growth*)

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk / jasa dan fasilitas layanan, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem dan infrastruktur, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan konsumen.

b. Bertahan (*sustain stage*)

Sustain stage merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berupaya mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila memungkinkan. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpuk pada strategi - strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Menuai (*harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*) dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas bukan untuk melakukan ekspansi / membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan di bidang keuangan. Melalui

keunggulan di bidang ini organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.2 Perspektif Konsumen

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapat produk dan jasa tersebut. Produk atau jasa akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasar yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan.

2.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang dimana perusahaan harus melakukan dengan sebaik - baiknya. Karena proses internal memiliki nilai - nilai yang diinginkan konsumen dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan konsumen. Kinerja dari perspektif ini diperoleh dari proses kinerja bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus

memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran - ukuran untuk menilai kinerja - kinerja proses dan kompetensi tersebut.

2.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan mereka, karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard*.

2.3 Keunggulan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard dalam konsep pengukuran kinerja memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. 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: konsumen, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan

adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif konsumen, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

2.4 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing - masing perspektif. Kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Berikut adalah skor tabel kriteria keseimbangan dalam *balanced scorecard*.

Tabel 2.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang Baik
0	Cukup Baik
1	Baik

Sumber : Mulyadi 2001

2.5 Pengertian Rumah Sakit

Menurut Anwar (2006), rumah sakit adalah suatu organisasi yang memiliki tenaga medis profesional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen dalam menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis dan pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien.

Sedangkan WHO menyebutkan bahwa rumah sakit adalah organisasi sosial dan kesehatan yang berfungsi untuk menyediakan jasa layanan kesehatan yang lengkap dalam hal :

- a. Pencegahan dan penyembuhan penyakit
- b. Pelayan rawat jalan
- c. Pusat penelitian biomedis

Sesuai dengan perkembangan rumah sakit, maka rumah sakit dibedakan menjadi berbagai jenis :

1. Menurut kepemilikan :

Ditinjau dari segi kepemilikan, rumah sakit dibagi menjadi dua macam, yaitu :

- a. Rumah sakit pemerintah
- b. Rumah sakit swasta

2. Menurut filosofi yang dianut :

Menurut filosofi yang dianut, rumah sakit dibagi menjadi dua macam, yaitu :

- a. Rumah sakit yang tidak mencari keuntungan (*non profit hospital*)
- b. Rumah sakit yang mencari keuntungan (*profit hospital*)

3. Menurut jenis pelayanan yang diselenggarakan :

Dilihat dari sisi pelayanan maka ada dua macam jenis pelayanan yang diselenggarakan oleh rumah sakit, yaitu :

- a. Rumah sakit umum (*general hospital*)
- b. Rumah sakit khusus (*specialty hospital*)

4. Menurut lokasi rumah sakit

Jika ditinjau dari lokasinya, rumah sakit dibedakan menjadi beberapa macam yang tergantung dari sistem pemerintah yang dianut.

Contohnya : rumah sakit pusat apabila terletak di ibu kota negara, rumah sakit provinsi apabila terletak di ibukota provinsi.

2.6 Penelitian Terdahulu

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

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nizar Alif Utama (2009), mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada RSUD Prof. Dr. Soekandar Mojosari) pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja rumah sakit dinilai cukup baik karena rumah sakit mampu untuk mempertahankan keberadaan

karyawannya sehingga tingkat retensi karyawan menjadi rendah. Pada perspektif konsumen, kinerja rumah sakit dikatakan kurang baik karena rumah sakit belum mampu meningkatkan akuisisi pasien setiap tahunnya. Rumah sakit masih sering mendapat keluhan atas jasa dan pelayanan yang diberikan. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik karena rumah sakit bertahap mampu untuk melakukan pengembangan pelayanan baru yang akan meningkatkan pendapatan dan rumah sakit agar terus menekan jumlah keluhan atas pelayanan yang diberikan dengan melakukan pelayanan secepat mungkin. Pada perspektif keuangan, kinerja rumah sakit juga cukup baik. Hal ini ditunjukkan dari *return on investment* (ROI) yang terus menurun dan biaya yang selalu mengalami peningkatan. Penerapan *balanced scorecard* dimungkinkan karena rumah sakit telah memformulasikan visi, misi dan strateginya serta hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan cukup baik dengan menggunakan *balanced scorecard*.

2. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldila Yugha Andranik (2008), mengenai Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Jenderal Ahmad Yani Kota Metro Lampung yang menunjukkan bahwa instrumen kinerja yang ada dalam *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam rumah sakit, khususnya pada rumah sakit pemerintah. Hasil kinerja yang dinilai pada keempat perspektif melalui pendekatan konsep *balanced scorecard* di RSUD Ahmad Yani Kota Metro pada tahun 2006 - 2007 yang menunjukkan bahwa beberapa perspektif menunjukkan kinerja yang baik, hal ini terlihat dari hasil yang dicapai oleh perspektif tersebut.

3. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti (2010), dalam penelitiannya Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif (Studi Pada RSJD. Dr Amino Gondohutomo Semarang) menyebutkan dalam perspektif keuangan, tingkat rasio ekonomi dalam 3 tahun terakhir cukup baik karena terdapat selisih antara anggaran belanja yang ditetapkan PEMDA terhadap realisasi anggarannya. Dalam perspektif konsumen, terdapat penurunan pada tingkat kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis internal, kunjungan rawat jalan di tahun 2007 meningkat. Tingkat kunjungan rawat inap yang diukur dari tingkat ALOS (*average length of stay*), BOR (*bed occupancy rate*), TOI (*turn over internal*), BTO (*bed turn over rate*), GDR (*gross death rate*), dan NDR (*net death rate*) dinilai baik. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur melalui tingkat produktifitas mengalami peningkatan, retensi karyawan yang turun, dan tingkat kepuasan karyawan yang belum cukup.
4. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Magdalena Nany dkk (2008), dalam penelitian Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu menyebutkan bahwa dalam perspektif keuangan, menunjukkan bahwa tingkat *return on investment* (ROI) cenderung meningkat, namun pertumbuhan pendapatan cenderung menurun. Penurunan pendapatan yang tidak segera ditangani pada akhirnya akan menurunkan jumlah laba bersih dan ROI. Dalam perspektif pelanggan, *balanced scorecard* menunjukkan bahwa retensi pasien cenderung menurun dan akuisisi pasien cenderung meningkat. Namun para pasien merasa belum puas terhadap pelayanan yang diberikan rumah sakit. Dalam perspektif bisnis internal, menunjukkan bahwa produktifitas dan *profit margin* cenderung

meningkat. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa produktifitas karyawan cenderung meningkat.

Persamaan penelitian terdahulu dengan yang akan diteliti adalah sama - sama menilai kinerja perusahaan menggunakan 4 perspektif dalam pengukurannya yang disebut sebagai konsep *balanced scorecard*. Persamaan lainnya yaitu jenis perusahaan yang digeluti yaitu menggunakan organisasi yang menyediakan jasa layanan kesehatan bagi masyarakat dan sama - sama berperan penting dalam memberikan fasilitas jasa pelayanan kesehatan.

Penelitian ini tidak semata - mata hanya replikasi dari penelitian terdahulu. Karena terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan yang akan diteliti yaitu objek penelitiannya. Perbedaan lainnya terletak pada orientasinya atau sektor perusahaan, penelitian terdahulu menjadikan rumah sakit di sektor publik sebagai objek penelitian dimana mereka sangat mengutamakan kepentingan dan kebutuhan masyarakat dalam menyediakan fasilitas jasa kesehatan yang lebih terjangkau oleh konsumen. Sedangkan dalam penelitian yang akan diteliti merupakan rumah sakit yang dimiliki oleh pihak swasta.