

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Deduktif

Kajian deduktif merupakan landasan teori yang digunakan sebagai acuan untuk memecahkan masalah penelitian. Kajian deduktif digunakan untuk menyusun kerangka pikiran didalam penelitian yang akan diteliti.

##### 2.1.1. Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan bertanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika, (Winarsi, 2014).

##### 2.1.2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut (Mulyadi, 2007) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem pengukuran kinerja amatlah vital bagi dunia perusahaan karena pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan tugas yang diemban untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Dalam melakukan pekerjaan, baik oleh karyawan maupun manajer, haruslah dapat diukur

atau dinilai hasilnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja mereka telah sesuai ataukah belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Jikalau kinerja mereka belum sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka akan dilakukan tindak lanjut terhadap kekurangan dan kelemahan yang ada sehingga bisa diperoleh hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan tingkat prestasi oleh karyawan maupun manajer maka diperlukan sebuah pengukuran kinerja. Pengertian pengukuran kinerja adalah penilaian secara periodik efektifitas suatu perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001).

Pengukuran kinerja didalamnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya alam menghasilkan kualitas barang dan jasa. Hasil kegiatan dengan maksud yang diinginkan dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Atkinson et al., 1997). Hasil pengukuran kinerja terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai dalam perusahaan yang digunakan sebagai umpan balik agar memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di titik mana perusahaan memerlukan penyesuaian – penyesuaian atas aktifitas perusahaan (Yuwono, 2002).

Kinerja yang baik bukan hanya diukur dari aspek keuangan saja tetapi juga diukur dari beberapa aspek yang dapat mempengaruhi kinerja dari sebuah perusahaan agar lebih baik. (Kaplan & Norton, 2002) tertarik untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik yaitu **Balanced Scorecard** yang dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 2002) salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek atau prespektif yaitu:

1. Financial perspective (prespektif keuangan)
2. Customer perspective (prespektif pelanggan)
3. Internal bisnis perspective (prespektif proses bisnis internal)
4. Learn and growth perspective (prespektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan

tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan (Yurniwati, 2001). Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan stakeholder, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholder. (Atkinson, Banker, Kaplan, & S, 1997) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komperhensif yang mempengaruhi pelanggan.
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Peningkatan *financial return* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti (Yurniwati, 2001) :

1. Meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.
2. Meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa.
3. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel.

Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaanya, maka fokus perhatiannya seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang (Yurniwati, 2001).

### 2.1.3. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2002), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja pada perusahaan dapat membantu untuk mengambil keputusan dalam menentukan gaji karyawan dan lainnya serta langkah yang diambil untuk masa depan. Bagi pihak luar, penilaian kinerja dapat sebagai alat ukur dalam memilih investasi yang digunakan untuk memprediksi kondisi perusahaan dimasa yang akan datang.

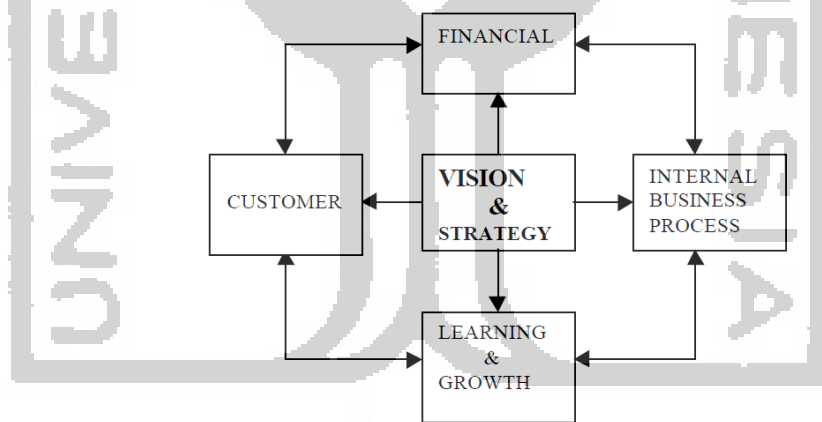
Tujuan dari penilaian kinerja untuk mengkomunikasikan strategi yang lebih baik, untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga perkembangan pencapaian strategi untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah, serta motivasi untuk good congruence dan sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional (Mulyadi, 2007).

Tahap Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001).

- a. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
  1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
  2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
  3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
- b. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
  1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
  2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

### 2.1.4. Balanced Scorecard

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh (Kaplan & Norton, 1996) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran *financial* sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan. Metode *Balanced Scorecard* melengkapai manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Empat *perspective* didalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan. Hubungan dalam empat *perspective* digambarkan sebagai suatu kesatuan Gambar 2.1



Gambar 2. 1 Hubungan Empat Presektif Dalam Balanced Scorecard

Sumber: Kaplan dan Norton, 1996

Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing *perspective* diatas:

1. *Financial perspective*

Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk dapat berhasil secara *financial* apa yang harus kita perlihatkan kepada pemegang saham kita?”

2. *Customer perspective*

Scorecard pada perspective ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita apa yang harus kita perlihatkan kepada customer kita?”

3. *Internal Business Process perspective* Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk menyenangkan pemilik saham dan customer kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”

4. *Learning and Growth perspective* Scorecard pada *perspective* ini menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi kita bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”

*Balance Scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaan kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan saja. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu menjadi empat prespektif yang telah dijelaskan diatas yang kemudian digunakan untuk mengukur organisasi secara utuh. *Balance Scorecard* dapat diartikan sebagai suatu kerangka yang melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja di masa depan. Pendekatan dengan metode ini banyak perkembangan dan pembaharuan dalam fungsi dan implementasinya yang dapat digunakan untuk menganalisis strategi organisasi yang telah digunakan. Aplikasi pelaksanaannya pada organisasi bisnis dilakukan oleh (Sugiyono, 2002) yang menganalisis kerangka *balanced scorecard* yang sebelumnya dikembangkan untuk menganalisis hubungan kesesuaian prespektif *balance scorecard* dengan strategi yang dikembangkan perusahaan. Dalam perkembangan *balance scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balance scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja dari sisi keuangan saja. *Balance scorecard* menjawab kebutuhan perusahaan untuk mengukur kinerja melalui manajemen strategi yang lebih baik dengan menggunakan empat prespektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### **2.1.5.Prespektif dalam Balance Scorecard**

*Balanced Scorecard* mengukur empat perspektif yang berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai sasaran strategi yang sudah direncanakan oleh perusahaan. Keempat

perspektif tersebut saling berkaitan yang nantinya akan berusaha meningkatkan kinerja perusahaan. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini :

### 1. Prespektif Keuangan

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Balanced scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001) sebagai berikut:

- a. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mardiasmo (2002) *balanced scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan dengan menggunakan metode *value for money* yang merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang berdasar pada tiga elemen, yaitu:

1. Ekonomis: perolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah mendekati harga pasar.
2. Efisiensi: pencapaian output yang maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* yang terendah untuk mencapai output tertentu.

3. Efektifitas: tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan secara sederhana efektivitas merupakan perbandingan *outcome* dengan *output*.

## 2. Prespektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* apabila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan (*customer perspective*) yaitu:

### a. Core Measurement Group

Kelompok ini terdiri dari:

1. Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.
2. Pemerolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan pertahunnya.
3. Kesetiaan pelanggan (*customer retention*), mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara *customer* yang telah ada, dilihat dari pelanggan tutup pertahunnya.
4. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur kemampuan layanan kepada *customer* atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

### b. Customer Value Proposition

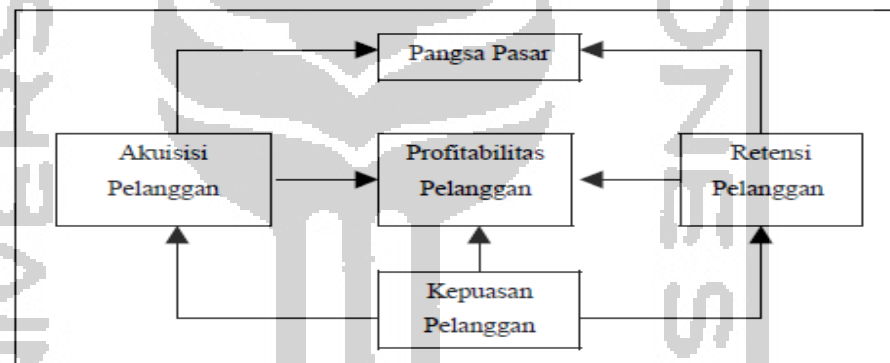
*Customer value proposition* merupakan sebuah konsep yang penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan *customer*, retensi *customer*, akuisisi *customer*, pangsa pasar, dan profitabilitas *customer*. Menurut



Kaplan dan Norton ada beberapa atribut tentang *customer value proposition*, di antaranya adalah:

1. Atribut produk/jasa, meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
2. Atribut yang berhubungan dengan *customer*, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan serta bagaimana perasaan *customer* setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
3. Atribut citra dan reputasi, yang meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat *customer* tertarik pada perusahaan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif pelanggan/konsumen dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar



Gambar 2. 2 Prespektif Pelanggan Dalam Kosep

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996. *Balance Scorecard* : Menerapkan strategi Menuju Aksi

Lima tolak ukur diatas merupakan pengukuran akhir yang saling terkait, terdiri dari :

- a. Pangsa Pasar yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dapat dikuasai oleh perusahaan.
- b. Retensi, pelanggan yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan lama.
- c. Akuisis pelanggan, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

- d. Tingkat kepuasan pelanggan yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan.

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen. Sedangkan *customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition*, yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

a. *Product/service attributes* (produk/jasa)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b. *Customer Relationship* (hubungan dengan pelanggan)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c. *Image and reputation* (citra dan reputasi)

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Oleh (Kaplan & Norton, 2000), perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya, dan rencana jangka panjang perusahaan.

1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat dan kepuasan *customer* dapat dicapai dengan peningkatan sistem layanan kepada *customer* itu sendiri. Tolok ukur untuk tingkat kepuasan dan kepentingan *customer* ini dapat dilihat dari survey lapangan pada RSUD Bumiayu.

## 2. Tingkat Pertumbuhan Jumlah Pelanggan

Merupakan perbandingan antara jumlah pelanggan pada tahun yang diamati dan tahun sebelumnya dengan jumlah pelanggan tahun sebelumnya. Artinya menyatakan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan peningkatan pelanggan dari tahun ke tahun (Puspitorini, 2014).

## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses internal bisnis lebih menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap diedarkan kepada *customer*. Tentunya proses internal bisnis tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Untuk mengoperasikan perspektif proses internal bisnis ini perusahaan harus lebih dahulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi seakan-akan ketiga perspektif ini membentuk rantai yang saling berhubungan. Di dalam perspektif proses internal bisnis ini ada tiga tahap yang harus dilakukan, yang mana ketiga tahap tersebut adalah:

### a. Tahap inovasi atau penciptaan produk baru

Pada tahap ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan *customer*. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini dipusatkan pada tiga indikator yaitu hasil secara teknis, keuntungan penjualan, dan penilaian keberhasilan masing-masing individu proyek.

### b. Tahap operasi

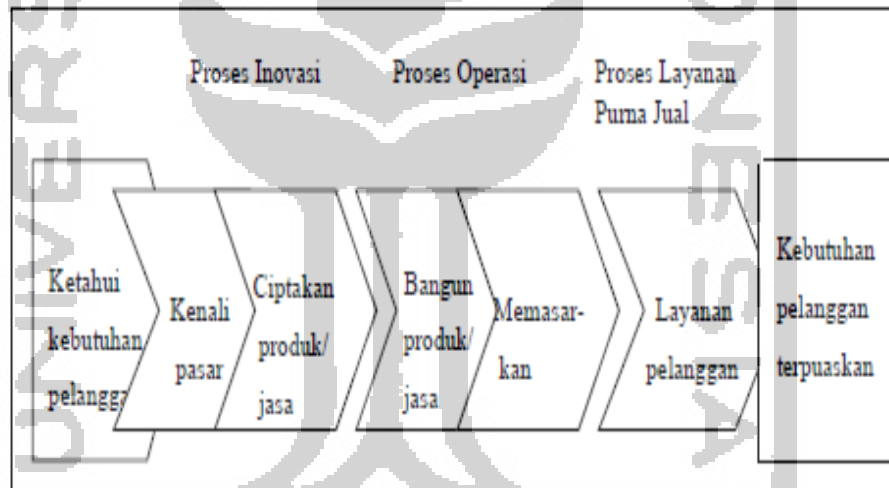
Tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan

pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c. Tahap purna jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya tentang perspektif proses internal bisnis dalam konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada gambar



Gambar 2. 3 Rantai nilai prespektif proses bisnis internal

Sumber : Kaplan dan Norton (1996). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi

#### 4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berbagai prioritas untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan, inovasi, dan pertumbuhan secara organisasional. Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah

menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. (Mulyadi, 2007)

Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu (Mulyadi, 2007) :

1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial* dan *eror* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari perpektif-perspektif diatas, *balanced Scorecard* merupakan perubahan gaya manajemen terhadap organisasi, baik organisasi bermotif laba maupun organisasi nirlaba. Pada tahap perkembangannya, memang *Balanced Scorecard* diterapkan untuk memperluas ukuran kinerja eksekutif, dan berhasil memindah perhatian eksekutif ke usaha-usaha untuk membangun pemacu sesungguhnya kinerja keuangan berkesinambungan (Mulyadi, 2001). Namun, perkembangan pemanfaatan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* terletak pada pemanfaatannya sebagai alat perencanaan strategik (Mulyadi, 2001).

Adapun yang menjadi tolok ukur didalam perspektif ini, (Yuwono, 2002) adalah:

1. Kemampuan Sistem Informasi ( *Information System Ability*). Jika karyawan dituntut untuk menjadi efektif dalam persaingan yang ada, mereka membutuhkan informasi yang baik dalam berbagai hal, seperti pelanggan, proses bisnis, internal dan konsekuensi keuangan dan keputusan yang mereka pilih. Untuk dapat memperoleh informasi yang baik maka dibutuhkan sistem informasi yang baik. Selain itu motivasi dan keahlian karyawan sangat diperlukan untuk meraih target yang telah ditetapkan.
2. Iklim Organisasi ( *Organization Climate*). Walaupun setiap karyawan terlatih dengan baik, namun dengan akses informasi yang baik tidak akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak dalam lingkup ketertarikan yang mendalam terhadap organisasi atau jika mereka tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan bertindak.
3. Kemampuan Karyawan ( *Employee Capabilities*). Pengukuran kemampuan karyawan meliputi tiga kelompok yaitu:
  - a. Tingkat kepuasan karyawan. Dalam tingkatan ini, perusahaan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan tanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan

mengirim survei, mewawancarai karyawan, mengamati karyawan pada saat kerja.

- b. Tingkat Retensi Karyawan. Dalam tingkatan ini, perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para karyawan sehingga setiap kali ada karyawan berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.
- c. Tingkat Produktivitas Karyawan. Merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral, dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan produktivitas karyawan adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

## 2.2 Kajian Induktif

Berikut ini adalah beberapa studi literature pada penelitian sebelumnya mengenai penerapan *Balanced scorecard* di instansi pelayanan kesehatan :

No	Judul	Penulis	Tahun	Deskripsi
1	Balanced Scorecard: application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece	Koumpouros	2013	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaplikasian dari <i>balanced scorecard</i> pada instansi pelayanan kesehatan di Yunani, yang diterapkan di salah satu rumah sakit terbesar yaitu General Panarcadian Hospital of Tripolis (GPHT). Penelitian ini telah diterapkan selama 1 tahun didapatkan bahwa penerapan metode BSC mampu membantu perencanaan strategis dari

No	Judul	Penulis	Tahun	Deskripsi
				rumah sakit. Selain itu sudut pandang para pekerja juga dipertimbangkan dalam menjalankan rencana strategi. Namun dalam penerapan metode BSC masih terkendala dengan regulasi pemerintah Yunani untuk beberapa isu seperti gaji karyawan, masa kerja dan pangkat jabatan.
2	Application the Principles of the Balanced Scorecard to Hospital Strategic Planning	McWhirt	2013	Penelitian ini bertujuan untuk menemukan sebuah perencanaan dalam mengimplementasikan konsep BSC serta mendemonstrasikan dalam uji pilot di sebuah rumah sakit. Setelah BSC diterapkan ditemukan bahwa kerangka konsep mengikat semua aspek dan <i>stakeholder</i> dalam meningkatkan performansi rumah sakit. Namun pilot demonstrasi hanya berfokus pada perspektif keuangan.
3	Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China	Z. Lin, Z. Yu, L. Zhang	2014	Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dampak dari penerapan BSC pada perfoma rumah sakit di China. Dimana dampak BSC tidak hanya secara performa kerja organisasional tapi secara individual pekerja. Selain itu dampak positif BSC juga mempengaruhi skala operasional rumah sakit, penggunaan teknologi, dan kelengkapan sumber daya medis. Penerapan BSC diharapkan bisa melampaui evaluasi performa menjadi sistem kontrol manajemen strategi rumah sakit di China
4	A Balanced Scorecard Approach to Determine Accreditation Measures with Clinical Governance Orientation: A Case Study of Sarem Women's Hospital	Kazemi, Shokohyand, & Azimian	2016	Pada penelitian BSC digunakan dengan menggabungkan empat perpektif dengan paham dalam proses tata kelola rumah sakit dalam proses penilaian kualitas jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan



No	Judul	Penulis	Tahun	Deskripsi
				pendekatan BSC, konsep model baru yang dibuat lebih fleksibel untuk digunakan dalam proses penilaian kinerja untuk semua rumah sakit. Selain itu konsep model dapat disesuaikan berdasarkan standar yang diinginkan atau yang telah ditentukan.
5	Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare organisations using the Balanced Scorecard Approach: A case study from A Saudi Hospital	AlHarbi, Atkins, Stainer, & Al-Buti	2016	Pada penelitian ini BSC diterapkan pada system informasi kesehatan milik departemen kesehatan elektrik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui nilai strategis dari penggunaan model teknologi <i>Cloud Computing</i> . Ditemukan bahwa dari empat perspektif semua mendapatkan nilai tambah dari system informasi yang ada. Namun dibutuhkan pembelajaran dan pertumbuhan secara khusus pada kemampuan staff IT untuk meningkatkan nilai yang diberikan.