



**PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN  
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR SOESELO  
KABUPATEN TEGAL DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Rina Anggi Lestari  
NIM 7311414076**

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2018**

### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 10 Oktober 2018

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witiastuti S.E., M.M

NIP. 197610072006042002

Pembimbing

Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si

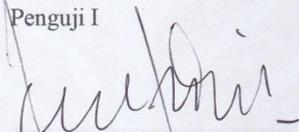
NIP. 196105241986011001

## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 17 Oktober 2018

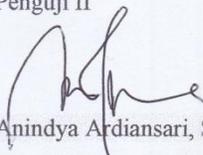
Penguji I



Moh Khoiruddin, S.E., M.Si.

NIP. 197001062008121001

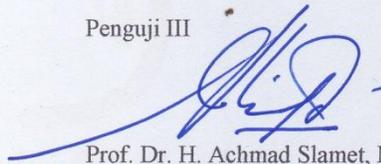
Penguji II



Anindya Ardiansari, S.E., M.M.

NIP. 198407232008122004

Penguji III



Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si

NIP. 196105241986011001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D.

NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rina Anggi Lestari

NIM : 7311414076

Tempat Tanggal Lahir: Tegal, 7 Juli 1997

Alamat : Desa Danareja Ciránggem RT.004 RW.002, Kecamatan  
Balapulang, Kabupaten Tegal

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Oktober 2018



Rina Anggi Lestari

7311414076

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto

“Dan bahwasanya seorang manusia tidak memperoleh selain apa yang telah diusahakannya” (Qs. An-Najm:39)

“Tidak ada kinerja yang terbaik tetapi selalu ada kinerja yang lebih baik”  
(Anonim)

### Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua tercinta Ibu Khaeruroh dan Bapak Jenal Abidin yang selalu memberikan kasih sayang, doa, dukungan serta motivasi selama saya menempuh pendidikan di perguruan tinggi.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

## PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan Metode *Balanced Scorecard*”

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, baik dalam pelaksanaan penelitian maupun penulisan skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. H. Fathur Rochman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dalam menempuh kuliah di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto M.B.A., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mengesahkan skripsi ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin penelitian untuk penyusunan skripsi ini.
4. Sri Wartini, S.E., M.M., dosen wali yang telah memberikan arahan dan motivasi kepada penulis selama menjalankan studi.

5. Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si., dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Ibu dosen Fakultas Ekonomi atas ilmu yang telah diberikan selama menempuh studi di Universitas Negeri Semarang.
7. Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi atas bantuannya dalam kelancaran menempuh studi di Fakultas Ekonomi.
8. Direktur, Manajer, Kepala Bagian, dan Karyawan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan memberikan data yang digunakan sebagai bahan penyusunan skripsi ini.
9. Adik-adik saya Sigit Permana dan Muhammad Fachri Alkhobi yang selalu memberikan do'a, dukungan, perhatian, dan kasih sayang kepada penulis.
10. Teman-teman Manajemen Angkatan 2014 atas bantuan dan dukungannya selama penulis kuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah mendukung baik material maupun spiritual sehingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang,

Penulis

## SARI

**Lestari, Rina Anggi.** 2018. *Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si.

**Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Rumah Sakit**

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan selama periode waktu tertentu. Pengukuran kinerja yang baik adalah pengukuran kinerja yang memperlihatkan karakteristik dari berbagai aspek saling berkaitan, valid, reliabel, serta mudah dipahami. Sistem pengukuran kinerja konvensional dianggap kurang tepat untuk mengukur kinerja rumah sakit, karena sifat *output* yang dihasilkan rumah sakit lebih banyak bersifat *intangible output*. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yaitu sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Fokus dan lokus dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode dokumentasi dan kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal pada perspektif keuangan dilihat dari rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas menunjukkan kinerja dengan kriteria baik. Kinerja perspektif pelanggan dilihat dari retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal dilihat dari proses inovasi dan proses operasi menunjukkan kinerja dengan kriteria baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan tingkat pelatihan karyawan menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang baik.

Simpulan dalam penelitian ini adalah kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dikategorikan cukup dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Saran dalam penelitian ini adalah RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal perlu meningkatkan motivasi dan pelatihan pada karyawan, sehingga akan meningkatkan loyalitas karyawan yang diikuti dengan kinerja pelayanan terhadap pasien. Hal tersebut akan memberikan kontribusi untuk meningkatkan kepuasan pasien dan meningkatkan pendapatan rumah sakit.

## **ABSTRACT**

**Lestari, Rina Anggi.** 2018. Measurement of Management Performance of Regional Public Hospital Dr. Soeselo Kabupaten Tegal by Using Balanced Scorecard Method. Thesis. Management Department. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Supervisor: Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si.

**Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Hospital**

Performance measurement is an important factor for a company to find out how well company performs during a specified time period. Good performance measurement is a performance measurement that shows the characteristics of various aspects that are interrelated, valid, reliable, and easy to understand. Conventional performance measurement system which focus on financial performance is not appropriate to measure the performance of hospital, because the companies will focus only on financial performance that is short term, while the non-financial performance are being made to achieve the financial performance less attention. There for, we need a performance that measurement system that is comprehensive and balanced scorecard strategy in the form of the balanced scorecard method as a performance measurement system. The purpose of this research are describing and analyzing in the performance measurement of hospital by using Balanced Scorecard.

The focus and locus in this research is management performance measurement of Regional Public Hospital Dr. Soeselo Kabupaten Tegal by using perspectives in Balanced Scorecard method. This research design is descriptive quantitative that aims to explain the comprehensive performance of hospital. Collection data in this research are using documentation and questionnaires method.

The results in this research indicate that the management performance of RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal, in financial perspective seen form the economic ratio, efficiency ratio, and effectiveness ratio showed quite well performance. Customer perspective performance seen from customer retention, customer acquisition, customer satisfaction, and customer profitability showed quite well performance. The perspective of internal business process seen from the innovation process and the operating process showed quite well performance. Learning and growth perspective performance seen from employees satisfaction, retention employees, productivity employees, and the level of training employees showed quite well performance.

The conclusion of this research is the performance of RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal categorized good enough. The suggestions that can given in this research are RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal needs to increase motivation and training for employees, so that it will increase employee loyalty followed by service performance for patients. This will contribute to increasing patient satisfaction and increasing hospital income.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xix</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Cakupan Masalah .....	8
1.4. Perumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian .....	10
1.6. Manfaat Penelitian .....	11

<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Performance Theory</i> .....	12
2.2 Pengukuran Kinerja .....	13
2.3 Kinerja Organisasi Sektor Publik .....	15
2.2.1 Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	15
2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	16
2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik.....	17
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.3.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.3.2 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.3.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.3.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.5 Kerangka Teoritis .....	35
2.6 Kerangka Berpikir .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>46</b>
3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian .....	46
3.2 Fokus dan Lokus Penelitian .....	46
3.3 Sumber Data Penelitian .....	47
3.4 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	48
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	50
3.5.1 Kinerja Perspektif Keuangan.....	50
3.5.2 Kinerja Perspektif Pelanggan.....	52

3.5.3	Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	54
3.5.4	Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57
3.6	Instrumen Penelitian .....	59
3.6.1	Uji Validitas.....	59
3.6.2	Uji Reliabilitas.....	61
3.7	Teknik Pengumpulan Data .....	62
3.8	Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	63
3.8.1	Penerjemahan Visi, Misi, dan Tujuan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal ke dalam Strategi-strategi empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	64
3.8.2	Pengukuran Kinerja Manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	66
3.8.3	Pemberian Skor Masing-masing Kinerja Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	66
3.8.4	Penilaian Kinerja Manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal.....	66
3.8.5	Tingkat Kepuasan Pasien .....	69
3.8.6	Tingkat Kepuasan Karyawan .....	71
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>73</b>
4.1	Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan Perspektif Keuangan	73
4.1.1	Rasio Ekonomis	.73

4.1.2	Rasio Efisiensi.....	75
4.1.3	Rasio Efektivitas.....	76
4.2	Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan Perspektif Pelanggan .....	79
4.2.1	Retensi Pelanggan.....	79
4.2.2	Akuisisi Pelanggan.....	80
4.2.3	Kepuasan Pelanggan.....	81
4.2.4	Profitabilitas Pelanggan.....	84
4.3	Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal .....	86
4.3.1	Proses Inovasi.....	86
4.3.2	Proses Operasi.....	88
4.4	Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	95
4.4.1	Kepuasan Karyawan.....	95
4.4.2	Retensi Karyawan.....	98
4.4.3	Produktivitas Karyawan.....	99
4.4.4	Pelatihan Karyawan.....	99
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>104</b>
5.1	Simpulan .....	104

5.2 Saran .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>108</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>116</b>



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR TABEL

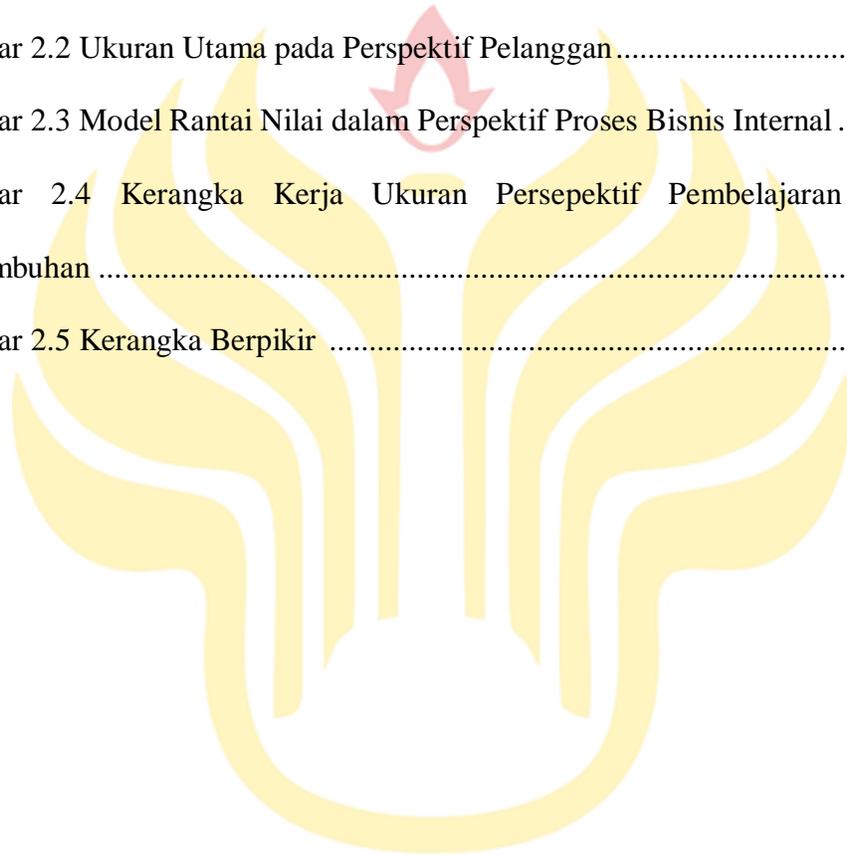
Tabel 1.1 Tingkat Pencapaian Pendapatan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	4
Tabel 1.2 Tingkat Realisasi Keuntungan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	5
Tabel 1.3 Jumlah Kunjungan Pasien RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	5
Tabel 2.1 Perbedaan Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Kontemporer .....	24
Tabel 3.1 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pasien .....	60
Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	60
Tabel 3.3 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien .....	61
Tabel 3.4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	62
Tabel 3.5 Sasaran Strategi dan Ukuran Strategi .....	64
Tabel 3.6 Skor Penilaian .....	66
Tabel 3.7 Skala Pengukuran Kinerja .....	67
Tabel 3.8 Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
Tabel 4.1 Rasio Ekonomis RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	74
Tabel 4.2 Rasio Efisiensi RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	75

Tabel 4.3 Rasio Efektivitas RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	77
Tabel 4.4 Total Skor Kinerja Perspektif Keuangan .....	78
Tabel 4.5 Tingkat Retensi Pelanggan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	79
Tabel 4.6 Tingkat Akuisisi Pelanggan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	80
Tabel 4.7 Hasil Kuesioner Kepuasan Pasien pada RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun .....	81
Tabel 4.8 Indeks Kepuasan Pasien .....	84
Tabel 4.9 Profitabilitas Pelanggan .....	84
Tabel 4.10 Pengukuran Perspektif Pelanggan .....	85
Tabel 4.11 Tingkat Kunjungan Rawat Jalan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	88
Tabel 4.12 <i>Bed Occupancy Rate</i> (BOR) RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	89
Tabel 4.13 <i>Average Length of Stay</i> (ALOS) RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	90
Tabel 4.14 <i>Bed Turn Over</i> (BTO) RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017.....	90
Tabel 4.15 <i>Turn Over Internal</i> (TOI) RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal Tahun 2015-2017 .....	91

Tabel 4.16 <i>Gross Death Rate</i> (GDR) RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal	
Tahun 2015-2017 .....	92
Tabel 4.17 <i>Nett Death Rate</i> (NDR) RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal	
Tahun 2015-2017 .....	92
Tabel 4.18 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal .....	93
Tabel 4.19 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan pada RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	95
Tabel 4.20 Indeks Kepuasan Karyawan.....	97
Tabel 4.21 Tingkat Retensi Karyawan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal	
Tahun 2015-2017 .....	98
Tabel 4.22 Produktivitas Karyawan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal	
Tahun 2015-2017 .....	99
Tabel 4.23 Tingkat Pelatihan Karyawan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal	
Tahun 2015-2017 .....	100
Tabel 4.24 Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	100
Tabel 4.25 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	101
Tabel 4.26 Hasil Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	23
Gambar 2.2 Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan .....	31
Gambar 2.3 Model Rantai Nilai dalam Perspektif Proses Bisnis Internal ..	33
Gambar 2.4 Kerangka Kerja Ukuran Persepektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	35
Gambar 2.5 Kerangka Berpikir .....	45



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian .....	116
Lampiran 2 Surat Penelitian .....	118
Lampiran 3 Kuesioner Pelanggan.....	119
Lampiran 4 Kuesioner Karyawan.....	124
Lampiran 5 Tabulasi Data Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Pasien RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	128
Lampiran 6 Tabulasi Data Hasil Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	133
Lampiran 7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Pasien.....	137
Lampiran 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Karyawan .....	142
Lampiran 9 Laporan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	145
Lampiran 10 Laporan Keuangan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	148
Lampiran 11 Data Kunjungan Pasien RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	151
Lampiran 12 Data Karyawan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	152
Lampiran 13 Indikator Kinerja Pelayanan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal .....	153

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting dilakukan bagi setiap perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan (Handayani, 2011). Dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Rumintjap 2013). Puspasari & Eviana (2015), menyatakan tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran perusahaan dan memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga mendapatkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang tepat akan meningkatkan kinerja perusahaan dalam mengelola seluruh potensi sumber daya yang ada secara lebih efisien dan optimal dan memberikan umpan balik yang tepat untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang (Amelia, 2013).

Purbey *et al* (2007), menyatakan sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem pengukuran kinerja yang memperlihatkan karakteristik seperti ukuran

kinerjanya dari berbagai perspektif dan saling berkaitan, valid, reliabel, serta mudah digunakan. Pengukuran kinerja yang baik, memberikan informasi yang komprehensif mengenai kinerja suatu perusahaan (Fitriyani, 2014). Pengukuran kinerja manajemen perusahaan pada umumnya masih menggunakan sistem pengukuran kinerja secara tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang menitikberatkan pada aspek keuangan. Yanto & Muzzammil (2016) menyatakan bahwa perusahaan yang memperoleh laba tinggi berarti perusahaan yang memiliki kinerja yang baik. Sistem pengukuran kinerja secara tradisional di era perekonomian saat ini sudah tidak efektif karena hanya menilai dari segi keuangan, sedangkan kondisi non keuangan belum terpenuhi dan tidak difokuskan penyebab dan dampaknya untuk kelangsungan perusahaan (Solichah dkk, 2015). Trihastuti (2012) menyatakan bahwa pengukuran kinerja tradisional memiliki kelemahan yaitu terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

Kaplan & Norton (1992) menyatakan *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial dengan ukuran-ukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi organisasi, serta kegiatan peningkatan operasional yang merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan. Kollberg & Elg (2011), menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk melakukan perbaikan dan menciptakan pengetahuan pada tingkat operasional, serta mengarah

pada keterbukaan perusahaan untuk meningkatkan tuntutan manajemen dalam membuat keputusan yang layak dan berdasarkan fakta-fakta yang dapat diukur. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan dan ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif tersebut meliputi finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 2000:22). *Balanced Scorecard* memperluas aspek pengukuran kinerja yaitu dengan aspek non keuangan sebagai dasar peningkatan kinerja keuangan, sehingga perusahaan dapat melakukan pelipatgandaan kinerja (Dewi, 2014). Shukri & Ramli (2015) menyatakan *Balanced Scorecard* dianggap sebagai metode pengukuran kinerja yang paling sesuai dapat memberikan informasi penting mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan yang selanjutnya akan memberikan kontribusi pada keberhasilan perusahaan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Soeselo Kabupaten Tegal merupakan rumah sakit milik Pemerintah Kabupaten Tegal yang berlokasi di Jalan Dokter Soetomo No. 63 Slawi, Kabupaten Tegal. Pengukuran kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan. RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal mengukur kinerjanya dengan melihat pencapaian dari anggaran pendapatan yang ditetapkan oleh pemerintah dengan realisasi pendapatan pada setiap periode.

**Tabel 1.1****Tingkat Pencapaian Pendapatan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal**

Tahun	Anggaran	Realisasi	%Pencapaian	Keterangan
2015	100.000.000.000	109.646.649.493	109,65	Terpenuhi
2016	112.000.000.000	105.116.893.730	93,85	Tidak Terpenuhi
2017	125.623.138.901	126.798.279.758	100,93	Terpenuhi

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2018

RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal sebagai rumah sakit milik pemerintah, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan perekonomian daerah. Namun beberapa tahun terakhir RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal mengalami fluktuasi dalam pencapaian realisasi pendapatan yang ditetapkan Pemerintah Daerah. Evaluasi kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal akan menjadi penting untuk dilaksanakan saat ini, karena dalam menentukan kebijakan alokasi anggaran sebagai penyertaan modal pemerintah daerah pada perusahaan daerah yang berprinsip ekonomis, efisien, dan efektif akan dapat terpenuhi apabila kinerja perusahaan tersebut dinilai baik sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Tabel 1.1 tentang tingkat pencapaian pendapatan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dilihat dari aspek keuangan, pada tahun 2015 dan tahun 2017 realisasi pendapatan yang diperoleh rumah sakit sudah memenuhi anggaran pendapatan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Namun, pada tahun 2016 realisasi pendapatan yang diperoleh rumah sakit masih belum memenuhi anggaran pendapatan yang ditetapkan oleh pemerintah.

**Tabel 1.2****Tingkat Realisasi Keuntungan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal**

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	Keuntungan	Keterangan
2015	109.646.649.493	159.339.129.169	(49.692.479.676)	Defisit
2016	105.116.893.730	156.007.813.429	(50.890.919.699)	Defisit
2017	126.795.279.758	132.180.717.742	(5.385.437.984)	Defisit

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1.2 tentang tingkat realisasi keuntungan yang diperoleh RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dilihat dari aspek keuangan, masih mengalami defisit selama tahun 2015 sampai tahun 2017. Hal ini dikarenakan realisasi pengeluaran melebihi realisasi pendapatan yang diperoleh rumah sakit.

**Tabel 1.3****Jumlah Kunjungan Pasien RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal**

	Kunjungan Pasien
2015	172977
2016	173277
2017	183975

Sumber: Data Sekunder yang Diolah, 2018

Berdasarkan tabel 1.3 tentang jumlah kunjungan pasien RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal, menunjukkan bahwa jumlah kunjungan pasien rumah sakit mengalami kenaikan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan adanya prospek kinerja yang baik untuk kedepannya karena kinerja pelanggan yang baik dapat mendorong kinerja keuangan dengan adanya peningkatan pendapatan.

Pengukuran kinerja yang digunakan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal secara tradisional dianggap kurang tepat. Menurut Wolok *et al* (2018) pengukuran kinerja yang menggunakan aspek keuangan merupakan pengukuran yang digunakan

untuk mengukur kinerja keuangan di organisasi bisnis, berbeda dari organisasi sektor publik yang orientasinya tidak mencari keuntungan tetapi lebih mengedepankan layanan publik. Berdasarkan UU Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menyatakan bahwa penyelenggaraan rumah sakit bertujuan untuk mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Rumah sakit dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dalam pengorganisasiannya, sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Mahsun (2014:164) mengemukakan bahwa ukuran keuangan dirasa kurang layak bagi organisasi sektor publik yang berjenis *quasi nonprofit organization* yaitu organisasi yang menyediakan atau menjual barang jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan, yang tujuan utama perusahaannya tidak hanya profitabilitas namun juga kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, organisasi sektor publik dapat menggunakan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya untuk mengukur efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Handayani, 2011). Melalui *Balanced Scorecard*, organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif, dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya (Effendi, 2012).

Koumpouros (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dibuktikan sangat berguna untuk manajemen yang efektif dan pembuatan kebijakan serta pemantauan rumah sakit publik. *Balanced Scorecard*

dapat diterapkan dengan sukses untuk industri kesehatan yang dapat mencerminkan karakteristik industri kesehatan tersebut. *Balanced Scorecard* efektif untuk mendasari masalah yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan tepat waktu.

Langfield (1997) mengatakan bahwa isu-isu yang diangkat pendekatan pengukuran kinerja yang kontemporer layak diperdebatkan, karena pendekatan ini didasarkan pada argumen yang bersifat intuitif daripada bukti empiris. Oleh karena itu, ukuran kinerja pada *Balanced Scorecard* diasumsikan perlu pada semua situasi, tidak peduli strategi apa yang dikejar. Sedangkan pada penelitian Malina & Selto (2001) mengindikasikan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang efektif untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi perusahaan.

Berdasarkan fenomena tersebut penulis termotivasi untuk melakukan penelitian ini dikarenakan belum adanya penelitian mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal.

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengukuran kinerja secara menyeluruh yang tidak hanya dilihat dari perspektif keuangan saja tetapi juga dari perspektif non keuangan. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi terhadap pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal. Serta memberikan informasi guna peningkatan kinerja

manajemen yang mengarah pada kondisi perusahaan yang lebih baik, karena *Balanced Scorecard* memberikan penilaian yang lebih akurat dan menyeluruh dalam mengukur kinerja manajemen.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis dapat mengidentifikasi beberapa masalah antara lain: (1) Metode pengukuran kinerja digolongkan menjadi dua yaitu metode pengukuran kinerja konvensional yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan dan metode pengukuran kinerja kontemporer salah satunya adalah *Balanced Scorecard* yang menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan. (2) Metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* mengukur kinerja melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, agar penelitian ini dapat dibahas secara tuntas dan terfokus maka diperlukan cakupan masalah. Ruang lingkup yang dikaji dalam penelitian ini yaitu dengan mengukur kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan Metode *Balanced Scorecard*. Metode *Balanced Scorecard* diukur melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan. Periode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahun 2015-2017.

#### **1.4 Perumusan Masalah**

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak bisa diabaikan. Dengan pengukuran kinerja, perusahaan akan mengetahui apakah tujuan dan target perusahaan sudah tercapai, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan di masa mendatang. Pengukuran kinerja konvensional yang berfokus pada aspek keuangan dan ukuran jasa standar pelayanan rumah sakit yang selama ini diterapkan RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal memiliki kelemahan yaitu tidak mampu mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) termasuk harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal perlu dilakukan penyempurnaan agar bersifat kontemporer dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dilihat dari perspektif keuangan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dilihat dari perspektif pelanggan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* ?

3. Bagaimana kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dilihat dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* ?
4. Bagaimana kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dari perspektif keuangan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dari perspektif pelanggan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dari perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan Metode *Balanced Scorecard*.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat antara lain:

a. Pihak RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dengan Metode *Balanced Scorecard*, sehingga tujuan rumah sakit untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dapat tercapai.

b. Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang manajemen keuangan khususnya mengenai pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 *Performance Theory*

Teori kinerja mendeskripsikan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menjelaskan kinerja serta peningkatan kinerja (Elger, 2000). Menurut Nani *et al* (1990) sistem pengukuran kinerja dikembangkan sebagai sarana pemantauan dan pemeliharaan kontrol organisasi yang memastikan bahwa organisasi mengejar strategi yang mengarah pada pencapaian tujuan keseluruhan dan tujuan organisasi. Rancangan sistem pengukuran kinerja yang efektif, mencakup pemilihan ukuran dan pendekatan yang tepat untuk menganalisis hasil dan menyelaraskan operasi organisasi dengan arah strategisnya (Purbey *et al*, 2007).

Menurut Ghalayini & Noble (1996) ukuran kinerja tradisional didasarkan pada sistem akuntansi manajemen, sehingga menghasilkan ukuran yang berfokus pada data keuangan. Purbey *et al* (2007) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem pengukuran kinerja yang memperlihatkan karakteristik seperti ukuran kinerjanya dari berbagai perspektif dan saling berkaitan, valid, reliabel, serta mudah digunakan. Pengukuran kinerja yang baik, memberikan informasi yang komprehensif mengenai kinerja suatu perusahaan (Fitriyani, 2014).

Bititcti *et al* (2000) mengidentifikasi bahwa sistem pengukuran kinerja perlu memiliki karakteristi antara lain, memperhatikan perubahan di lingkungan eksternal dan internal suatu organisasi, meninjau dan memprioritaskan tujuan internal ketika

perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal cukup signifikan, menyebabkan perubahan pada tujuan dan prioritas internal ke bagian-bagian penting dari organisasi sehingga memastikan keselarasan, serta memastikan bahwa pencapaian yang dicapai melalui program perbaikan dipertahankan.

## 2.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang bertujuan untuk memberikan balikan sebagai upaya peningkatan produktivitas perusahaan (Sudarma, 2012). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu perusahaan sehingga kinerja merupakan prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu (Rani & Mildawati, 2014).

Septyaningsih & Palupiningdyah (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan faktor utama yang penting berkenaan dengan kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam bekerja selama berada pada perusahaan tersebut (Setiyadi & Wartini, 2016). Seseorang yang dikatakan baik atau tidaknya pekerjaan yang dihasilkan dapat diukur dari kinerjanya (Solichah dkk, 2015). Kinerja suatu perusahaan dapat dilihat dari

tingkat organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Martono, 2013).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan yang digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan (Erwin & Prabowo, 2015). Pengukuran kinerja merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk menilai luaran dari suatu kegiatan terhadap target dan tujuan yang telah ditetapkan (Fitriyani, 2014).

Menurut Kurniawan dkk (2016) Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan antara target dan capaian, dengan membuat indikator kinerja untuk memudahkan dalam menilai tingkat keberhasilan dalam rangka perbaikan kualitas yang berkelanjutan. Pengukuran kinerja adalah alat untuk memastikan strategi yang akurat dan tepat waktu dalam suatu perusahaan (Wong *et al*, 2015). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada suatu perusahaan (Marselin dkk, 2015).

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan, serta menilai efisiensi dan efektifitas dari aktivitas-aktivitas operasional perusahaan.

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan

(Febrianda & Slamet, 2015). Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitoring dan memperbaiki kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Nurchahya & Slamet, 2015). Penggunaan ukuran kinerja yang beragam juga dapat memotivasi dan perbaikan dalam bidang kegiatan penting seperti produk, proses, pelanggan, dan perkembangan pasar (Basri, 2013).

## **2.3 Kinerja Organisasi Sektor Publik**

### **2.3.1 Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik**

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga tingkat keberhasilan organisasi publik diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Imelda, 2004). Organisasi publik dibutuhkan untuk menjamin bahwa pelayanan publik dapat disediakan untuk masyarakat secara adil dan merata, serta untuk memastikan bahwa pelayanan publik dilakukan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Santhi dkk, 2013).

Menurut Effendi (2012) Organisasi sektor publik adalah organisasi yang mengelola misi dan tanggung jawab yang dibebankan oleh publik baik finansial maupun nonfinansial. Hidayat dkk (2017) menyatakan bahwa semua kegiatan instansi pemerintah harus dapat diukur dan tidak hanya menekankan pada *input*, tetapi juga menekankan *output*, dampak, dan manfaat. Ukuran kinerja yang baik tidak hanya mampu meningkatkan kinerja organisasi namun juga membawa perubahan positif dalam memenuhi harapan publik atas pelayanan yang diberikan (Fitriyani, 2014).

Pengukuran kinerja organisasi publik menurut Narutomo (2012) merupakan suatu alat perencanaan dan sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial.

Mardiasmo (2002:121) menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah suatu sistem yang membantu manajer untuk menilai pencapaian strategi organisasi melalui berbagai alat ukur, baik finansial maupun nonfinansial yang digunakan untuk dasar pengambilan keputusan.

### **2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik**

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik berbeda dari pengukuran kinerja organisasi sektor swasta. Hal ini dikarenakan sifat dan karakteristik organisasi yang berbeda, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Menurut Mahmudi (2015:14) Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja di sektor publik adalah :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya.

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*.
5. Memotivasi pegawai .
6. Menciptakan akuntabilitas publik.

Menurut Santhi dkk (2013) Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan dengan memenuhi tiga maksud. Pertama, membantu memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu agar pemerintah fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini diharapkan akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada publik. Kedua, untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

### 2.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2002:122) Manfaat dari pengukuran kinerja organisasi sektor publik yaitu :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

## **2.4 *Balanced Scorecard***

### **2.4.1 Konsep *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari segi keuangan saja tetapi juga dari segi nonkeuangan yang terdiri dari empat perspektif yang saling melengkapi dan mempunyai hubungan sebab akibat (Trihastuti, 2012). *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial (Jumingan, 2015).

*Balanced Scorecard* menurut Widyastuti dkk (2017) adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

*Balanced Scorecard* menurut Sriwidadi (2012) adalah suatu sistem manajemen dan perencanaan strategis yang digunakan untuk menyelaraskan aktivitas bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap tujuan strategis.

*Balanced Scorecard* menurut Dewi & Surya (2015) merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat membuat perusahaan mencapai strateginya, sehingga tercapai keselarasan tujuan, dan mendorong karyawan untuk dapat bertindak sesuai dengan visi dan misi perusahaan. *Balanced Scorecard* membantu organisasi menerjemahkan visi dan strateginya ke dalam langkah-langkah operasional, mengkomunikasikan strategi ke semua tingkat organisasi, menggabungkan perencanaan strategis dan penganggaran operasional melalui alokasi sumber daya (penganggaran) untuk inisiatif manajemen dalam rencana strategis, serta dapat memberikan umpan balik dan pembelajaran (Sholihin & Laksmi, 2009).

*Balanced Scorecard* menurut Sari & Arwinda (2015) merupakan sebuah sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* membantu perusahaan dapat melacak hasil keuangan sambil memantau, dengan pengukuran nonkeuangan, bagaimana membangun kemampuannya di bidang pelanggan, proses, serta karyawan dan sistem untuk mencapai pertumbuhan dan kemampuan menghasilkan laba di masa depan (Silvia dkk, 2016).

Sistem pengukuran kinerja strategis melalui *Balanced Scorecard* bertujuan mengevaluasi kinerja dengan cara memberikan penilaian terhadap peningkatan kemampuan dipandang dari perspektif finansial dan nonfinansial (Anggraini dkk, 2016). Secara khusus, empat perspektif *Balanced Scorecard* adalah ukuran kinerja yang tidak terpisahkan dengan alur logika bahwa kinerja bisnis internal akan mempengaruhi pembelajaran dan pertumbuhan, pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi pelanggan, dan akhirnya kinerja pelanggan akan mempengaruhi kinerja keuangan (Supriyadi, 2010).

Berdasarkan definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja manajemen untuk mengukur kinerja organisasi secara menyeluruh dengan menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam ukuran kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan aspek nonkeuangan. *Balanced Scorecard* mencakup pengukuran kinerja melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan & Norton (2000:7) mengemukakan, *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Menurut Abdulmudy (2015) Visi merupakan ungkapan pandangan masa depan yang berisi keinginan atas kondisi atau kinerja yang hendak dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan misi merupakan ungkapan mengenai maksud pendirian perusahaan serta alasan keberadaannya, khususnya yang berkaitan dengan nilai-nilai yang dianut dan

harapan daripada *stakeholders* utamanya. Chavan (2009) menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk mencapai integrasi dan keseimbangan antara keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yang secara kolektif mendukung pencapaian visi organisasi.

#### **2.4.2 Manfaat *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan & Norton (2000:128) adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama.
2. *Balanced Scorecard* menciptakan model yang holistik dari strategi yang memungkinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan.
3. *Balanced Scorecard* berfokus kepada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia.

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut Kaplan & Norton (2000:9) adalah :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses *Balanced Scorecard* dimulai dengan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa depan. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategi dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh perusahaan, sehingga dapat memberi informasi kepada semua personel perusahaan mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi perusahaan berhasil. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja personel yang baik. *Balanced Scorecard* juga memberikan dasar untuk mengkomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, serta perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil

tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran keuangan dan nonkeuangan *Balanced Scorecard*.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard*, memungkinkan perusahaan memantau dan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek serta harapan perusahaan untuk masa yang akan datang.



**Gambar 2.1 Kerangka Kerja *Balanced Scorecard***  
Sumber: Kaplan & Norton (2000)

### 2.4.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Tradisional dan Manajemen Kontemporer**

Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Tradisional	Sistem Manajemen Strategi dalam Manajemen Kontemporer
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan
Tidak koheren	
	Seimbang

Sumber : Mulyadi (2001)

Menurut Mulyadi (2001:9) Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang

berlipatganda dan berjangka panjang, serta memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategi. Sasaran strategi yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategi merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

## 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Keseimbangan sasaran strategi yang ditetapkan dalam perencanaan strategi mencakup empat sasaran strategi yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial returns* yang berlipatganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk dan

jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif *customer*), proses yang produktif dan *cost effective* (proses bisnis/intern), dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi di perspektif *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategi di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.

#### 2.4.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1992) merupakan bentuk sistem ukuran kinerja strategik, sebagai suatu sistem ukuran kinerja organisasi *Balanced Scorecard* ini mencakup empat perspektif yang menyeimbangkan antara tujuan yang ingin dicapai organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Keempat perspektif tersebut yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **2.4.4.1 Perspektif Keuangan**

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Devani & Setiawarnan, 2015). Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan (Sofwan, 2012).

Menurut Kaplan & Norton (2000:42) tujuan finansial untuk setiap tahap siklus hidup bisnis akan sangat berbeda, tiap siklus memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pada pengukurannya juga berbeda. Dalam perspektif keuangan, pengukuran kinerja mempertimbangkan adanya tahap siklus hidup bisnis, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

##### **a. Bertumbuh (*Growth*)**

Bertumbuh merupakan tahapan awal siklus hidup perusahaan dimana perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, dan memelihara serta mengembangkan

hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Bertahan adalah tahapan kedua siklus hidup perusahaan dimana perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian optimal dan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Tujuan keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang umum dipakai dalam tahap ini adalah besarnya pendapatan operasional, tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian modal (ROE), dan nilai tambah ekonomis (EVA).

c. Menuai (*Harvest*)

Menuai adalah tahapan ketiga siklus hidup perusahaan dimana perusahaan ingin memanen/menuai investasi yang telah dilakukan pada tahapan-tahapan sebelumnya. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penurunan berbagai kebutuhan modal kerja.

Pengukuran perspektif keuangan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan konsep *value for money* yang dikembangkan oleh Mahmudi (2015:83-86) yang merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang terdiri atas tiga elemen utama, yaitu:

- a. Ekonomis : pengkonversian *input* primer berupa sumber daya keuangan (uang/kas) menjadi *input* sekunder berupa tenaga kerja, bahan, infrastruktur,

dan barang modal yang dikonsumsi untuk kegiatan operasi organisasi. Konsep ekonomis sangat terkait dengan konsep biaya *input*, dimana sumber daya *input* hendaknya diperoleh dengan harga lebih rendah (*spending less*) yang mendekati harga pasar. Secara sistematis, ekonomis merupakan perbandingan antara *input* dengan nilai rupiah untuk memperoleh *input* tersebut. Menurut Mahmudi (2015) kegiatan dikatakan ekonomis apabila nilai rasio ekonomis < 100%. Semakin kecil nilai rasio ekonomis maka kinerja organisasi semakin baik.

- b. Efisiensi : hubungan antara *output* berupa barang atau pelayanan yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Secara matematis, efisiensi merupakan perbandingan antara *output* dengan *input*. Suatu organisasi, program, atau kegiatan dikatakan efisiensi apabila mampu menghasilkan *output* tertentu dengan *input* serendah-rendahnya, atau dengan *input* tertentu mampu menghasilkan *output* sebesar-besarnya (*spending well*). Menurut Mahmudi (2015) kegiatan dikatakan efisien apabila rasio yang dicapai adalah < 100%, semakin kecil nilai rasio efisiensi semakin bagus kinerja organisasi.
- c. Efektivitas : hubungan antara *output* dengan tujuan atau hasil. Semakin besar kontribusi *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi tersebut. Secara matematis, efektivitas merupakan perbandingan antara *outcome* dengan *output*. Menurut Mahmudi (2015) kegiatan dikatakan efektif

jika rasio yang dicapai minimal 100%. Semakin tinggi nilai rasio efektivitas yang dicapai menggambarkan kemampuan organisasi semakin baik.

#### **2.4.4.2 Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan menggambarkan bahwa perusahaan haruslah mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, serta perusahaan juga harus menterjemahkan pernyataan misi strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik (Parmita, 2015).

Kaplan & Norton (2000:59) menjelaskan ukuran-ukuran utama yang digunakan dalam perspektif pelanggan, yaitu :

##### **a. Retensi Pelanggan**

Retensi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya. Retensi pelanggan dapat diukur dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini dengan cara membandingkan jumlah pelanggan tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

##### **b. Akuisisi Pelanggan**

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

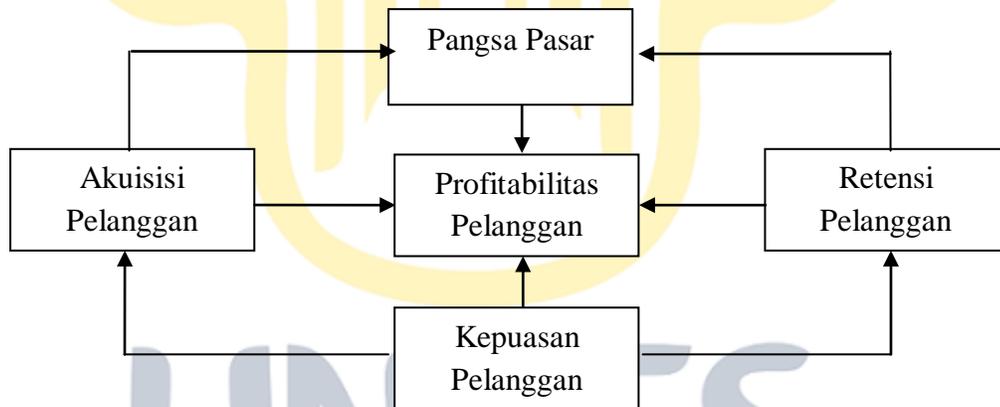
##### **c. Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berapa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. Menurut Sofwan (2012) Kepuasan pelanggan merupakan perbedaan antara apa yang

diharapkan pelanggan (nilai harapan) dengan realisasi yang diberikan perusahaan dalam usaha memenuhi harapan pelanggan (nilai persepsi). Kepuasan pelanggan akan tercapai apabila setelah pelanggan menggunakan suatu produk/jasa, apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dapat terpenuhi bahkan melebihi harapannya (Permana, 2013).

d. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan mengukur bagaimana perusahaan mampu mendapatkan pelanggan yang tidak hanya merasa puas, tetapi juga pelanggan yang memberikan keuntungan. Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan.



**Gambar 2.2 Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan**  
Sumber: Kaplan & Norton (2000)

**2.4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal menggambarkan bahwa 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 (Saraswati dkk, 2014).

Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan (Parmita, 2015).

Menurut Kaplan & Norton (2000:83) Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Ada tiga model dalam proses bisnis utama, yaitu:

a. Inovasi

Proses inovasi menggambarkan bahwa unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi terdiri dari dua komponen yaitu mengenali pasar dan menciptakan produk atau jasa. Para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Informasi yang didapatkan para manajer mengenai pasar dan pelanggan, memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk/jasa sehingga perusahaan dapat melakukan proses inovasi.

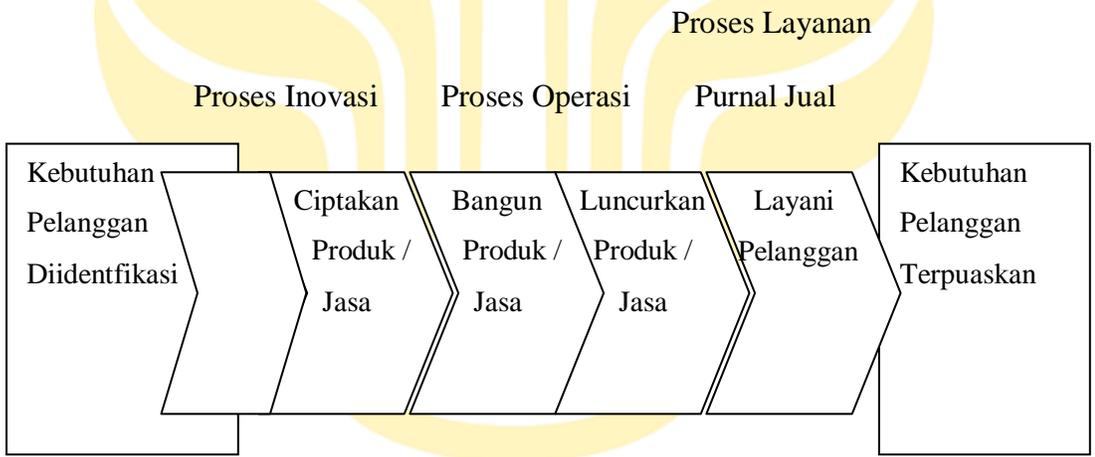
b. Operasi

Proses operasi merupakan tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian

produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

c. Layanan Purnal Jual

Layanan purnal jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purnal jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan biaya.



**Gambar 2.3 Model Rantai Nilai dalam Perspektif Proses Bisnis Internal**  
Sumber: Kaplan & Norton (2000)

#### 2.4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kaplan & Norton (2000:111) menjelaskan ukuran-ukuran utama yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

##### a. Kepuasan Pekerja

Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Unsur-unsur dalam kepuasan pekerja meliputi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staff, serta kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

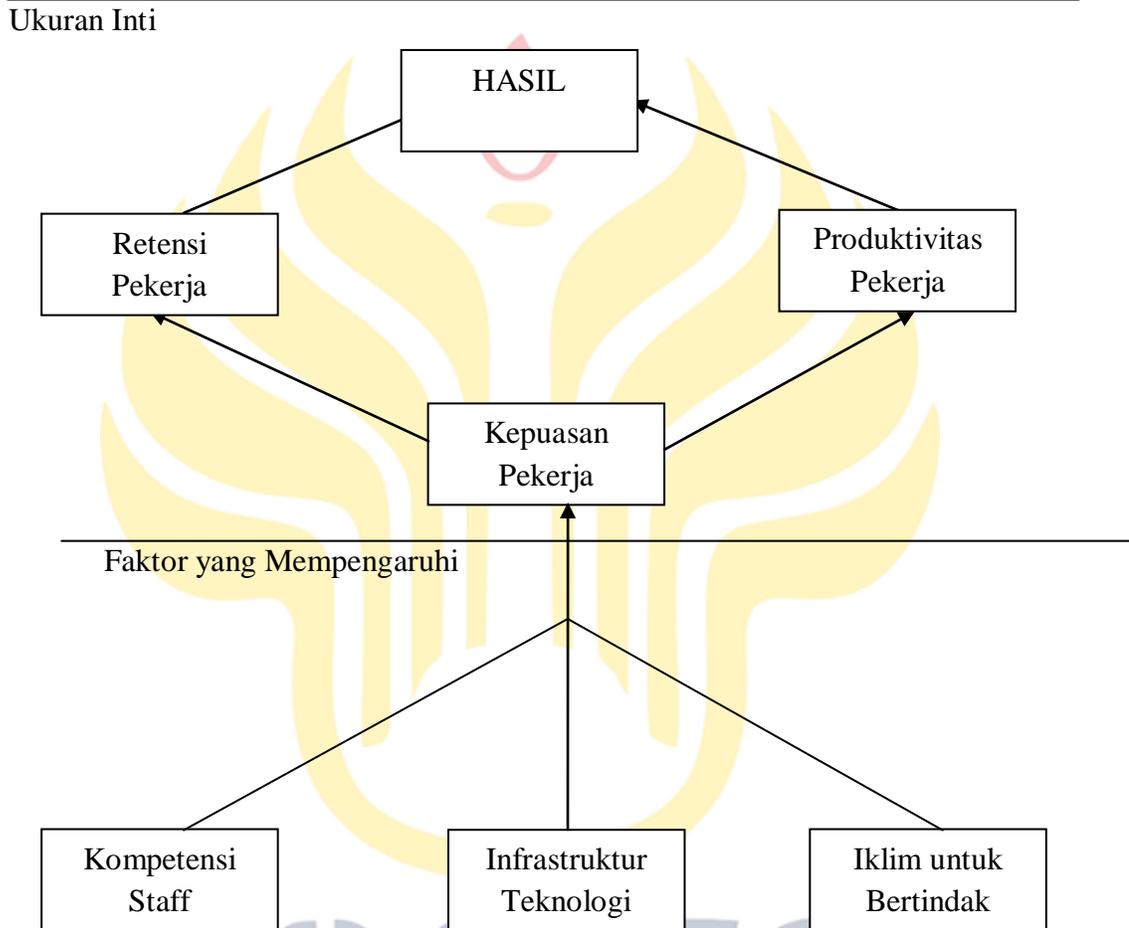
##### b. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati 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. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

##### c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para

pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.



**Gambar 2.4 Kerangka Kerja Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Sumber: Kaplan & Norton (2000)

## 2.5 Kerangka Teoritis

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan di beberapa perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Penelitian tersebut menunjukkan

bahwa pengukuran kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang komprehensif dan menyeluruh.

Penelitian Imelda (2004) mengenai implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi dalam meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, serta manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan.

Urrutia & Eriksen (2005) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk menempatkan visi dan strategi rumah sakit. *Balanced Scorecard* juga dapat digunakan sebagai alat untuk merencanakan dan menetapkan tujuan, serta memfasilitasi pembentukan strategi dan perbaikan di masa depan.

Penelitian Chen *et al* (2006) menunjukkan hasil bahwa *Balanced Scorecard* dapat mencerminkan karakteristik industri kesehatan dan mengidentifikasi peluang dalam setiap masalah untuk perbaikan.

Gurd & Gao (2008) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa dalam penerapan *Balanced Scorecard*, organisasi mencari keseimbangan dan keselarasan antara faktor jangka panjang dan jangka pendek, keuangan dan nonkeuangan, serta faktor eksternal dan internal terutama dalam industri kesehatan.

Ramadhani (2009) melakukan penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerja pada RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran

menggunakan *Balanced Scorecard* lebih komprehensif, akurat, dan terukur untuk mengukur aspek keuangan dan aspek nonkeuangan.

Ikhsan (2009) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa analisis kinerja menggunakan BSC dapat memberikan sebuah perspektif yang lebih luas bagi perusahaan yang berhubungan dengan posisi persaingannya maupun kebijakan-kebijakan, serta keputusan-keputusan strategis yang akan diambil.

Handayani (2011) melakukan penelitian mengenai penerapan Metode *Balanced Scorecard* di RSUD Kabupaten Kebumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan rasio ekonomis, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas menunjukkan hasil yang kurang baik. Kinerja perspektif pelanggan yang cukup baik serta kinerja perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang baik.

Trihastuti (2012) melakukan penelitian mengenai kinerja perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* di RSUD Tugurejo Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan sudah baik.

Penelitian Koumpouros (2013) mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Panarcadian Tripolis Yunani, menunjukkan hasil bahwa *Balanced Scorecard* sangat berguna untuk manajemen yang efektif dalam pembuatan kebijakan dan pemantauan rumah sakit.

Penelitian Ruminjtap (2013) mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* memungkinkan rumah sakit dapat memformulasikan visi, misi, dan strateginya kedalam ukuran-ukuran kinerja manajemen. Selain itu, manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih komprehensif sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Sapitri & Retnani (2014) melakukan penelitian mengenai evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* di RSUD Haji Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan dikatakan cukup baik. Sedangkan, kinerja rumah sakit pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan sangat baik.

Anggraini & Nuraina (2014) melakukan penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada RSUD Dr. Harjono Ponorogo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, rumah sakit dapat mengukur kinerja dengan lebih komprehensif sehingga dapat meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

Dewi (2014) melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja keuangan dan nonkeuangan di RSUD Wangaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan memperluas aspek penilaian, pihak organisasi dapat melihat secara lebih luas dalam menilai perkembangan dan peningkatan kinerja organisasi.

Rani & Mildawati (2014) melakukan penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja Puskesmas Bangkingan Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan kinerja puskesmas dikatakan cukup baik dan memuaskan yang dilihat dari pencapaian yang baik dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian Waskito & Agustina (2015) mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan masih kurang baik, karena rumah sakit belum memfokuskan pada bagaimana cara pengembalian yang baik serta keseimbangan antara *output* dan *input*. Sedangkan kinerja perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dikatakan baik.

Rokhmah & Slamet (2015) melakukan penelitian mengenai analisis kinerja Puskesmas Padamara menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil kinerja yang kurang baik, karena belum adanya inovasi-inovasi yang ditawarkan oleh pihak puskesmas.

Erwin & Prabowo (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pengukuran *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan rekomendasi dan bahan pertimbangan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Penelitian Widhiyaningrat & Idayati (2015) menunjukkan hasil bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, pihak Rumah Sakit Umum Haji Surabaya dapat menilai kinerja dari segi keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi serta mampu menterjemahkan strategi dalam jangka panjang.

Penelitian Kulsum & Idayati (2015) mengenai analisis kinerja perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*, menunjukkan hasil bahwa dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dapat membantu manajemen perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan serta membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan secara tepat dan efektif.

Abdulmudy (2015) melakukan penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Tulehu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya ketidakstabilan kinerja pada perspektif keuangan, karena rumah sakit belum memperhatikan perspektif lain seperti masih kurangnya sarana dan prasarana guna memberikan pelayanan terhadap masyarakat serta kurangnya pihak rumah sakit dalam memberikan pelatihan kepada karyawan.

Penelitian Devani & Setiawarnan (2015) mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat memudahkan perusahaan menyelaraskan visi dan strategi, sehingga dapat membantu perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

Penelitian Jumingan (2015) mengenai analisis kinerja manajemen berdasarkan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dilihat dari keempat perspektif dikatakan kurang baik. Oleh karena itu, peneliti memberikan saran agar perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* untuk membantu perusahaan dalam mendeteksi kinerja dan pengambilan keputusan perusahaan.

Marselin dkk (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa peta strategi dalam *Balanced Scorecard*, memprioritaskan sasaran peningkatan kapabilitas sumber daya manusia sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanan farmasi dan pertumbuhan pelanggan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan indikator kinerja yang baik dari keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

Parmita (2015) melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit melalui keempat perspektif *Balanced Scorecard* dikategorikan baik.

Sari & Arwinda (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* secara konsisten dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya, sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.

Antari & Sudana (2016) melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Tabanan dengan Metode *Balanced Scorecard*, menunjukkan hasil bahwa kinerja perspektif keuangan dikatakan baik. Kinerja perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal

menunjukkan hasil bahwa kapasitas infrastruktur rumah sakit baik dan kualitas pelayanan kurang baik. Sedangkan, kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan cukup baik untuk kepuasan karyawan dan tingkat produktivitas karyawan baik.

Penelitian Porporato *et al* (2017) menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* di sektor kesehatan, dapat memberikan manfaat untuk peningkatan kinerja berdasarkan nilai-nilai dari visi organisasi.

Sumarni (2017) melakukan penelitian mengenai analisis kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Ibnu Sina Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan tinggi.

Hartuti & Slamet (2017) melakukan penelitian mengenai analisis kinerja manajemen Rumah Sakit Umum Ambarawa dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit dikatakan baik pada keempat perspektif dalam pendekatan *Balanced Scorecard*.

Widyastuti dkk (2017) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Metode *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, serta tiap perspektif dalam Metode *Balanced Scorecard* menjadi informasi krusial bagi manajemen perusahaan dalam menentukan langkah strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

## 2.6 Kerangka Berpikir

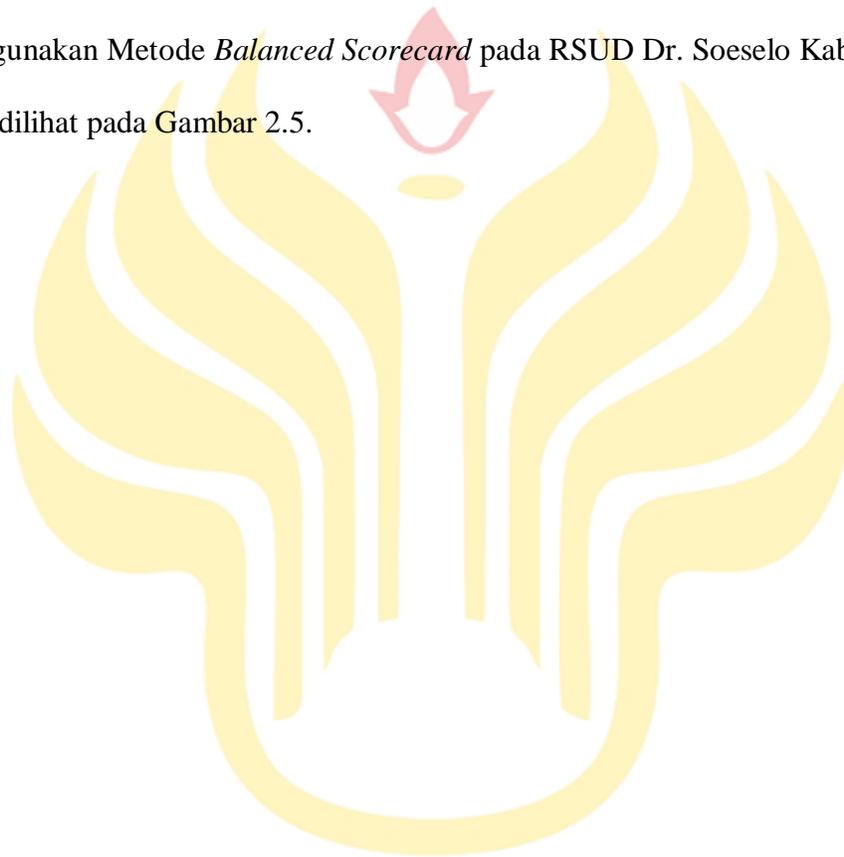
RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal merupakan organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang layanan kesehatan. Sebagai organisasi sektor publik, tujuan utama rumah sakit tidak hanya mencari keuntungan (*profit*) melainkan memberikan pelayanan yang berkualitas bagi masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan pengukuran kerja yang dapat mengukur kinerja rumah sakit secara komprehensif.

Pengukuran kinerja yang digunakan rumah sakit selama ini tidak mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena hanya mengukur dari perspektif keuangan. Untuk mengatasi kelemahan tersebut, penggunaan Metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang tepat.

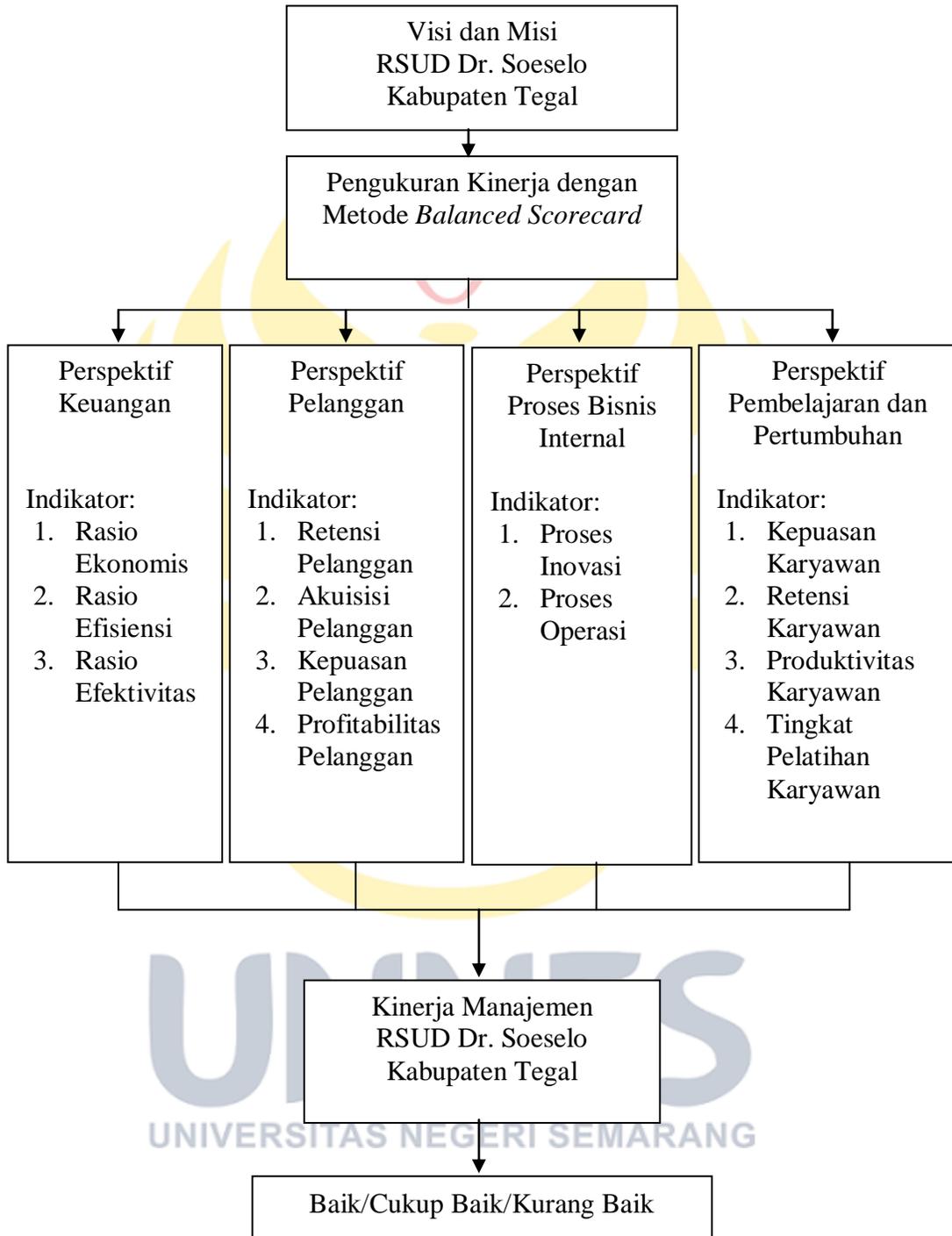
*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, dimana pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh berdasarkan empat perspektif yang saling melengkapi. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan konsep ekonomis, efisiensi, dan efektivitas (*value of money*). Perspektif pelanggan mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal mengukur kinerja berdasarkan tahapan yang telah dilakukan perusahaan, yaitu proses

inovasi dan proses operasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kinerja berdasarkan kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan tingkat pelatihan karyawan. Untuk lebih jelasnya, sistem pengukuran kinerja menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal dapat dilihat pada Gambar 2.5.



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



**Gambar 2.5 Kerangka Berpikir**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 5.1.1 Kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan perspektif keuangan pada tahun 2015, 2016, dan 2017 dikategorikan baik. Meskipun rasio efisiensi dikatakan tidak efisien dan rasio efektivitas dikategorikan tidak efektif pada tahun 2016, dikarenakan rumah sakit belum mampu mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Namun dalam hal rasio ekonomis tidak melebihi skor 100%, sehingga kinerja manajemen dikategorikan ekonomis dan efisien. Artinya rumah sakit mampu menekan pengeluaran sehingga realisasi pengeluaran tidak melebihi anggaran pengeluaran yang telah ditetapkan dan realisasi pendapatan rumah sakit.
- 5.1.2 Kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan perspektif pelanggan pada tahun 2015, 2016, dan 2017 dikategorikan baik. Dilihat dari empat tolak ukur yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Pada tingkat retensi pelanggan dinilai baik karena rumah sakit mampu mempertahankan jumlah pasien yang dicapai setiap tahunnya. Pada tingkat akuisisi pelanggan dinilai kurang baik karena kinerja rumah sakit untuk menarik pasien baru untuk

berobat di RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal mengalami penurunan setiap tahunnya. Pada tingkat kepuasan pasien dinilai baik karena berdasarkan hasil kuesioner, pasien rumah sakit sudah merasa puas terhadap kinerja dan pelayanan yang diberikan oleh pihak rumah sakit. Sedangkan pada profitabilitas pelanggan dinilai baik karena pendapatan yang diperoleh atas jasa layanan kesehatan selalu mengalami peningkatan.

5.1.3 Kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan perspektif proses bisnis internal pada tahun 2015, 2016, dan 2017 dikategorikan baik. Hal tersebut dibuktikan dengan inovasi-inovasi pelayanan yang dilakukan pihak rumah sakit dan semakin bertambahnya jumlah pasien rawat jalan setiap tahunnya. Selain itu, dilihat dari kualitas pelayanan di rumah sakit yang ditunjukkan oleh rata-rata angka rasio-rasio yang menunjukkan kualitas pelayanan rumah sakit sesuai dengan standar ideal. Namun, hanya saja nilai *Bed Turn Over* rumah sakit masih berada diluar rentang ideal yang menggambarkan sterilisasi tempat tidur yang kurang terjamin dikarenakan tingginya permintaan.

5.1.4 Kinerja manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2015, 2016, dan 2017 dikategorikan kurang baik. Dilihat dari empat indikator yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan tingkat pelatihan karyawan. Pada tingkat kepuasan karyawan dinilai baik karena berdasarkan survei karyawan merasa puas terhadap kebijakan rumah sakit dalam pekerjaan

yang dilakukan. Pada tingkat retensi karyawan dinilai kurang baik, artinya rumah sakit belum mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar dan jumlah perputaran karyawan semakin meningkat. Pada produktivitas karyawan dinilai kurang baik karena pendapatan jasa yang diperoleh rumah sakit selalu mengalami penurunan selama tahun 2015 sampai tahun 2017. Sedangkan pada tingkat pelatihan karyawan dinilai cukup baik, artinya rumah sakit hampir sepenuhnya mengikutsertakan karyawannya untuk terlibat dalam pelatihan-pelatihan yang ada.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan penelitian yang sudah dilaksanakan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

### **5.2.1 Bagi Manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal**

Manajemen RSUD Dr. Soeselo Kabupaten Tegal disarankan untuk memperbaiki kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Rumah sakit perlu memberikan motivasi, pengetahuan, dan pelatihan pada karyawan agar dapat memberikan dorongan untuk bekerja dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan yang akan diikuti dengan kinerja pelayanan yang memuaskan pasien. Hal tersebut akan memberikan kontribusi untuk meningkatkan kepuasan pasien, sehingga akan mendorong pasien untuk kembali menggunakan jasa rumah sakit serta menarik pasien baru. Dengan demikian, pihak rumah sakit dapat meningkatkan jumlah pendapatan sehingga dapat mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan.

### 5.2.2 Bagi Akademisi

Bagi para akademisi yang ingin melakukan penelitian menggunakan Metode *Balanced Scorecard* disarankan untuk dapat melakukan penelitian beberapa objek sehingga dapat membandingkan kinerja antara satu institusi dengan institusi lainnya.



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulmudy, R. (2015). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Tulehu. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 2(2), 293-304.
- Algifari. (2013). *Statistika Deskriptif Plus untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Amelia, L. (2013). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di Fakultas Teknik Universitas Esa Unggul Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan AHP. *Jurnal Inovisi*, 9(1), 1-17.
- Anggraini, Z. T. & Nuraina E. (2014). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Harjono Ponorogo. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan*, 3(2), 75-85.
- Anggraini, R. I., Hubeis, A. V., & Tampubolon, R. (2016). Evaluasi Kinerja Unit Bisnis Asphalt Mixing Plant PT Prayoga Pertambangan dan Energi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 127-137.
- Antari, N. W. Y. & Sudana, I. P. (2016). Strategi dan Pengukuran Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 15(3), 2240-2268.
- Aurora, N. (2010). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang. *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ayu, M. & Slamet, A. (2015). Analisis Kepuasan Pelanggan Mengenai Kualitas Pelayanan Astra Motor Slawi di Kabupaten Tegal. *Management Analysis Journal*, 4(4), 318-325.
- Basri, Y. M. (2013). Mediasi Konflik Peran dan Keadilan Prosedural dalam Hubungan Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 225-242.
- Biyati, I. (2013). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Rokan Hulu dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Skripsi*. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: A New Challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.

- Chen, C., Yamauchi, K., Kato, K., Nishimura, A., & Ito, K. (2006). Using The Balanced Scorecard to Measure Chinese and Japanese Hospital Performance. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(4), 339-350.
- Departemen Kesehatan RI. (2005). *Standar Minimal Pelayanan Rumah Sakit*. Jakarta: Dirjen Binkesmas.
- Devani, V. & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri*, 13(1), 83-90.
- Dewi, N. M. D. A. P. (2014). Penilaian Kinerja Berdasarkan Keuangan dan Non-Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 7(3), 761-777.
- Dewi, K. & Surya, A. K. (2015). Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya. *Binus Business Review*, 6(2), 268-282.
- Effendi, R. (2012). Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel). *Jurnal Ilmiah STIE MDP*, 1(2), 67-73.
- Erwin & Prabowo, H. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT.Bahtera Utama. *Binus Business Review*, 6(1), 35-45.
- Febrianda, H. & Slamet, A. (2015). Pengukuran Kinerja Koperasi Simpan Pinjam Syariah Berdikari Insani dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1-15.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fitriyani, D. (2014). *Balanced Scorecard*: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*, 6(1), 16-31.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gurd, B. & Gao, T. (2008). Lives in The Balance: An Analysis of The Balanced Scorecard (BSC) in Healthcare Organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(1), 6-21.

- Handayani, B. D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 78-91.
- Hariadi, B. (2012). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Skripsi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Hartuti, E. M. & Slamet, A. (2017). Analisis Kinerja Manajemen Rumah Sakit Umum Bina Kasih Ambarawa dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*, 6(4), 398-409.
- Hidayat, S., Maarif, M. S., & Najib, M. (2017). Determination of Key Performance Indicator with Balanced Scorecard Approach in Public Sector. *Journal of Applied Management*, 15(2), 290-300.
- Ikhsan, S. (2009). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Kinerja pada KPRI Jawa Tengah. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 1(2), 117-124.
- Imelda, R. H. N. (2004). Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 6(2), 106-122.
- Jumingan. (2015). Analisis Kinerja Manajemen Berdasarkan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(1), 45-56.
- Juwita, G. S., Marlinae, L., & Rahman, F. (2017). Hubungan Mutu Pelayanan dengan Kepuasan Pasien Rawat Inap di Rumah Sakit Umum Daerah Tamiang Layang. *Jurnal Publikasi Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 4(2), 49-56.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-86.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kollberg, B. & Elg, M. (2011). The Practice of The Balanced Scorecard in Health Care Services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 427-445.
- Koumpouros, Y. (2013). Balanced Scorecard: Application in The General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(4), 286-307.

- Kulsum, Y. & Idayati, F. (2015). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1-17.
- Kurniawan, Y., Purwito, A., & Nurani, T. W. (2016). Pencapaian Indikator Kinerja Bidang Akademik Program Sarjana pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Institut Pertanian Bogor dalam Perspektif Penjaminan Mutu. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 2(3), 258-269.
- Langfield, S. K. (1997). Management Control Systems and Strategy; a Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- Lestari, S. (2016). Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Marselin, A., Satibi, & Wardani, P. E. (2015). Analisis Kinerja dan Pemetaan Strategi Instalasi Farmasi Menggunakan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 5(3), 171-178.
- Martono, S. (2013). Strategi Peningkatan Kinerja Program Studi Melalui Optimalisasi Peran Pemimpin. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 30-45.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narutomo, T. (2012). Penerapan *Balanced Scorecard* untuk Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Bina Praja*, 4(3), 189-200.
- Nurchaya, A. H. & Slamet A. (2015). Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1-15.

- Parmita, R. (2015). Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Daerah Madani Palu. *E-Jurnal Katalogis*, 3(5), 143-153.
- Permana, M. V. (2013). Peningkatan Kepuasan Pelanggan Melalui Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 115-131.
- Porporato, M., Luz, P.T., & Vinuesa, M. M. (2017). Do Hospital Balanced Scorecard Measures Reflect Cause-Effect Relationship?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 1-29.
- Purbey, S., Mukherjee, K., & Bhar, C. (2007). Performance Measurement System for Healthcare Processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Puspasari, I. D. & Eviana, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Penyedia Jasa Keuangan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. BPRS Artha Pamenang). *AKADEMIKA*, 13(2), 45-52.
- Ramadhani, R. A. (2009). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit. *Jurnal Infestasi*, 5(1), 67-84.
- Rangkuti, F. (2003). *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rani, N. & Mildawati, T. (2014). Penerapan Strategi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Karyawan Puskesmas Bangkingan Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(9), 1-17.
- Rokhmah T. N. & Slamet, A. (2015). Analisis Kinerja Puskesmas Padamara Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1-17.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, 1(3), 841-850.
- Santhi, M. W., Rahayu, M., & Noermijati. (2013). Aplikasi Manajemen Strategi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Bali). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 648-656.
- Sanusi, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sapitri, L. & Retnani, E. D. (2014). Evaluasi Strategi Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk Meningkatkan Pertumbuhan Pendapatan RSUD Haji Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(2), 1-16.
- Saraswati, P. Y., Sinarwati, N. K., & Atmadja, A. T. (2014). Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 1-11.
- Sari, M. & Arwinda, T. (2015). Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 15(1), 28-42.
- Septyaningsih, R. & Palupiningdyah. (2017). Pengaruh Beban Kerja Berlebih dan Konflik Pekerjaan Keluarga terhadap Kinerja Melalui Kelelahan Emosional. *Management Analysis Journal*, 6(4), 461-472.
- Setiyadi, Y. W. & Wartini, S. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), 315-324.
- Sholihin, M. & Laksmi, A. C. (2009). Total Quality Management, Balanced Scorecard and Performance. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 13(1), 13-28.
- Shukri, N. F. M. & Ramli, A. (2015). Organizational Structure and Performance of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 202-212.
- Silvia, R., Utami, I., & Suchyo, U. S. (2016). Strategi Pemitigasian Bias Pengukuran Umum dalam Evaluasi *Balanced Scorecard* dengan Balikan Eksplanatori. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 20(2), 69-84.
- Sofwan, A. (2012). Pengukuran Kinerja STIENU Jepara dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 9(1), 73-90.
- Solichah, A. D., Dzulkhirom, M., & Saifi, M. (2015). Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Sarana Pengukuran Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pabrik Gula Pesantren Baru Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 1-10.
- Sriwidadi, T. (2012). Integrasi Metode *Balanced Scorecard* dan Sistem Manajemen Pengendalian. *Binus Business Review*, 3(2), 862-874.

- Sudarma, K. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 76-83.
- Sugi, Slamet, A., & Martono, S. (2018). The Effect of Authentic Leadership, Organizational Justice, and Achievement Motivation on Teacher's Performance in Vocational High School Seventeen Temanggung. *Engineering International Conference*.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sumarni. (2017). Analisis Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. *Unnes Journal of Public Health*, 6(4), 245-252.
- Supriyadi. (2010). The Moderating Effect of Procedural Justice on The Effectiveness of The *Balanced Scorecard* in Improving Managerial Performance Through Organizational Commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 12(3), 415-434.
- Trihastuti, K. (2012). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode BSC. *Management Analysis Journal*, 1(3), 1-9.
- Waskito, H. H. & Agustina, L. (2015). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Kinerja pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*, 4(1), 1-13.
- Widhiyaningrat, W. A. & Idayati, F. (2015). Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba dari Perspektif *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(6), 1-20.
- Widyastuti, I. T., Indriana, Umar, A., & Bawono, A. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT XYZ Bergerak Dibidang Telekomunikasi). *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 3(1), 124-137.
- Wolok, E., Siregar, H., Djohar, S., & Baga, L. M. (2018). Performance Analysis of Transform University Studies in Indonesia Context. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(1), 44-55.

- Wong, E. S., Muhamad, R., & Yeap, L. W. (2015). CSR Balanced Scorecard System and Business Performances SMEs Case Study. *The South East Asian Journal of Management*, 9(2), 125-139.
- Yanto, H. & Muzzammil, B. S. (2016). A Long Way to Implement Environmental Reporting in Indonesian Mining Companies. *IJABER*, 14(10), 6493-6514.
- Yanto, H., Yulianto, A., Sebayang, L. K. B., & Mulyaga, F. (2017). Improving The Compliance with Accounting Standards without Public Accountability (SAK ETAP) by Developing Organizational Culture: A Case of Indonesian SMEs. *The Journal of Applied Business Research*, 33(5), 929-940.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.
- Urrutia, I. & Eriksen, S. D. (2005). Application of The Balanced Scorecard in Spanish Private Health-Care Management. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 16-26.