

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan yang mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Moehariono, 2012:95). Istilah kinerja sering kali dipakai untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan *performancesuatu* perusahaan dimana kinerja ini bisa dinilai dari individu atau kelompok. Kinerja juga bisa dikatakan berhasil jika memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, keberhasilan ini bisa dikatakan sebagai tujuan atau target yang ingin dicapai, dengan tidak adanya tujuan atau target kinerja seseorang atau organisasi tidak akan diketahui tolak ukurnya.

### 2.1.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses yang menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumberdaya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja sendiri adalah aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Whittaker BPKP (2000) menjelaskan bahwa pada pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Simons BPKP (2000) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Jadi pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap penyelenggaraan administrasi publik memicu timbulnya gejolak yang berakar pada ketidakpuasan. Tuntutan

yang semakin tinggi diajukan terhadap pertanggungjawaban yang diberikan oleh penyelenggara negara atas kepercayaan yang diamanatkan kepada mereka. Dengan kata lain, kinerja instansi pemerintah kini lebih banyak mendapat sorotan, karena masyarakat mulai mempertanyakan manfaat yang mereka peroleh atas pelayanan instansi pemerintah.

Kondisi ini mendorong peningkatan kebutuhan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap para penyelenggara negara yang telah menerima amanat dari rakyat. Pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan.

Penulis menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian atau pelaporan informasi mengenai kinerja dari individu, grup, organisasi atau kelompok. Dalam hal ini pengukuran kinerja sangat penting, karena untuk mencatat dan juga menilai pencapaian atau pelaksanaan kegiatan yang didasari oleh tujuan, sasaran dan strategi dan sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

### **2.1.3 Elemen Pokok Pengukuran Kinerja**

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain : menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi, merumuskan indikator dan ukuran kinerja, mengukur tingkat

ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi dan evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas) (Rudianto 2013).

**a. Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi.**

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran. Tujuan, sasaran, dan strategi tersebut ditetapkan dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan tujuan, sasaran dan strategi tersebut selanjutnya dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat (Rudianto 2013).

**b. Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja**

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi. Indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*). Faktor keberhasilan utama adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi

manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Faktor keberhasilan utama ini harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan indikator kinerja kunci merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja (Rudianto 2013).

**c. Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-sasaran Organisasi**

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan (Rudianto 2013).

#### d. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian kinerja dapat dijadikan *feedback* dan *reward-punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Rudianto 2013).

##### a. *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

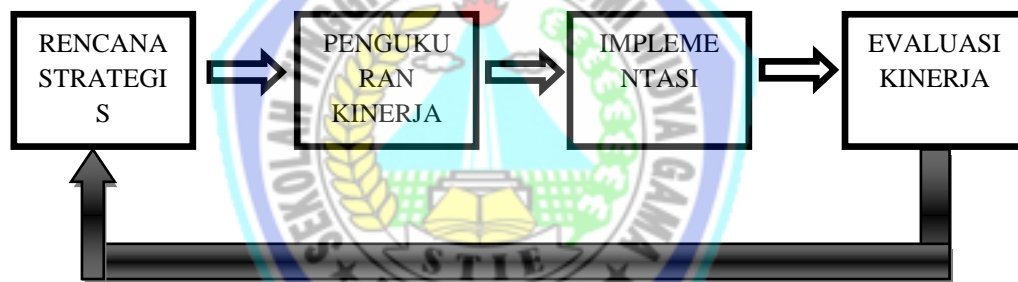
##### b. Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi, Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai. Semestinya ada perbaikan kinerja secara berkelanjutan dari periode ke periode berikutnya. Jika pada suatu periode, kinerja

yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.

c. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.



Gambar 2.1 Skema Pengukuran Kinerja

Sumber : Rudianto (2013).

Dengan memahami siklus manajemen strategis tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan yang sangat vital bagi keberhasilan implementasi manajemen strategis. Rencana strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi membutuhkan wahana untuk memujudkannya dalam bentuk aktivitas keseharian organisasi. Implementasi rencana strategis akan dapat mencapai

kualitas yang diinginkan jika ditunjang oleh pola pengukuran kinerja yang berada koridor manajemen strategis. pengukuran kinerja yang dimulai dari penetapan indicator kinerja dan diikuti dengan implementasinya memerlukan adanya evaluasi mengenai kinerja organisasi dalam rangka perwujudan visi dan misi organisasi. Jadi, diperlukan adanya suatu pengukuran kinerja terhadap manajer organisasi sektor publik, sebagai orang yang diberi amanah oleh masyarakat. pengukuran tersebut akan melihat seberapa jauh kinerja yang telah dihasilkan dalam suatu periode tertentu dibandingkan dengan yang telah direncanakan. Apabila dalam melaksanakan kegiatannya ditemukan hambatan-hambatan ataupun kendala yang mengganggu pencapaian kinerjanya, juga akan diungkapkan dalam pengukuran kinerja tersebut. Pengukuran kinerja ini sangat penting baik bagi pihak yang memberikan amanah maupun pihak yang diberi amanah. Bagi pemberi amanah, pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai kinerja para manajer sektor publik, apakah mereka telah menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diamanahkan atau tidak. Sedangkan bagi yang diberi amanah, pengukuran dapat digunakan sebagai media untuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan amanah yang telah dipercayakan kepada mereka. Selain itu pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengetahui seberapa jauh prestasi yang telah berhasil diraihinya (Rudianto 2013).



#### 2.1.4 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Biromo (2007:16), *balance scorecard* – BSC adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator *financial* dan *nonfinansial* yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. *Balance scorecard* terdiri dari dua kata : (1) Kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*), kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan. Kata berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan panjang, internal dan eksternal (Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan, Sekretariat jenderal kementerian Keuangan, 2010:3).

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan Kaplan dan Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis. *Balance Scorecard* pertama kali muncul pada tahun 1992 dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari (Biromo,

2007: 17). Pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi BSC yang telah mereka susun sebelumnya dan pada tahun itulah muncul istilah *Strategymap* (Peta Strategi). Peta strategi merupakan satu panel instrumen yang memetakan sasaran strategis (SS) organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi agar seluruh bagian organisasi memahami strategi yang sedang dijalankan oleh perusahaan. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (input/sumber daya, proses internal, dan *output/outcome*).

Penulis menyimpulkan, bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur untuk mengukur suatu kinerja perusahaan yang tidak hanya finansial saja tetapi juga nonfinansial. *Balanced Scorecard* dapat membantu suatu perusahaan untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam suatu aksi yang memanfaatkan sekumpulan indikator *financial* dan *nonfinansial* yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

### **2.1.5 *Balanced Scorecard* Sebagai Manajemen Strategi.**

Di era informasi seperti ini saat ini, setiap perusahaan menghadapi lingkungan usaha yang sangat berbeda dibanding era sebelumnya. Perusahaan menghadapi bisnis yang sangat kompetitif di tingkat lokal maupun internasional,

baik di dalam lingkup industri perusahaan itu sendiri maupun dari industri yang berbeda. Dalam suatu lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, setiap perusahaan harus memiliki sistem manajemen strategi yang tidak hanya sekedar mampu merespon perubahan yang terjadi, tetapi juga sistem manajemen yang mampu menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak saat ini. Perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah strategis demi melipatgandakan kinerja perusahaan. Manajemen strategic merupakan sistem manajemen yang akan menelorkan langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan (Rudianto 2013:244).

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajemen dan karyawan untuk merumuskan serta mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dengan kata lain, manajemen strategi merupakan suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi. Sedangkan strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, terdapat begitu banyak hal dan persoalan yang harus dikerjakan dengan serius oleh manajemen perusahaan. *Balanced Scorecard* membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental, yaitu :

- a. Mengimplementasikan strategi dengan sukses.
- b. Mengukur kinerja organisasi secara efektif.

Mengimplementasikan strategi secara efektif menjadi permasalahan tersendiri. Setidaknya terdapat empat pembatas implementasi strategi di organisasi : pembatas visi, pembatas orang, pembatas sumber daya, dan pembatas manajemen. Secara tradisional, pengukuran terhadap bisnis berkisar pada aspek keuangan, yang kemudian banyak mendatangkan kritik. Ukuran keuangan tidaklah konsisten dengan lingkungan bisnis saat ini, memiliki daya prediktif yang lemah, mengakibatkan munculnya hambatan fungsional, menghambat cara berpikir jangka panjang, dan tidak lantas bisa relevan bagi kebanyakan level organisasi. Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen personel, peningkatan kompetensi, dan sebagainya sering kali diabaikan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek keuangan maupun nonkeuangan. Aspek nonkeuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek nonkeuangan, yaitu peningkatan *cost-effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi, dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan

pelipargandaan kinerja, maka fokus perusahaan haruslah ditujukan pada peningkatan kinerja di bidang nonkeuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal (Rudianto 2013:244).

*Balanced Scorecard*(BSC) adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. BSC menekankan ukuran kinerja terpadu dan merupakan bagian dari sistem informasi kepada karyawan (*information system for employee*) pada setiap jenjang organisasi. "Karyawan garis depan (*front line employee*) harus memahami konsekuensi keuangan dari keputusan dan tindakan mereka" sementara para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan keuangan jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam BSC lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan khusus: semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* harus menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. BSC menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Rudianto 2013).

Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil - apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu - dengan semua ukuran faktor

pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri. BSC lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* demi menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

**a. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi serta Strategi**

Proses *Scorecard* dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan keuangan, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas, atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan akan dimasuki. Setelah tujuan keuangan dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *Scorecard*. Keterkaitan yang terakhir, yaitu tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja menyangkut teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur

organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem, dan prosedur menghasilkan inovasi serta perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal untuk kepentingan pelanggan dan, pada akhirnya, untuk kepentingan para pemegang saham (Rudianto 2013:246).

#### **b. Mengomunikasikan dan Mengaitkan Berbagai Tujuan serta Ukuran Strategis**

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video, dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Beberapa perusahaan berusaha menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *Scorecard* unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional. *Scorecard* juga memberi dasar untuk mengomunikasikan strategi unit bisnis demi mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. *Scorecard* mendorong dialog antara unit bisnis dan eksekutif korporasi serta anggota dewan direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran keuangan jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengomunikasian dan pengaitan, setiap orang dalam perusahaan sudah harus memahami tujuan jangka panjang unit bisnis dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Rudianto 2013:246).



**c. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategis**

*Balanced Scorecard* akan memberi dampak terbesar ketika dimanfaatkan untuk mendorong perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *Scorecard* untuk tiga atau lima tahun, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan publik, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedangkan sasaran keuangan antara lain pelipatgandaan tingkat pengembalian atas investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 150% selama lima tahun yang ambisius seperti itu, para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, serta tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran-sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Sasaran ukuran pelanggan harus berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. *Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategi yang telah ditetapkan berikutnya (Rudianto 2013:246).



#### **d. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis**

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *Scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu, membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui, serta diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang (Rudianto 2013:246).

##### **2.1.6 Perspektif-perspektif Dalam *Balanced Scorecard*.**

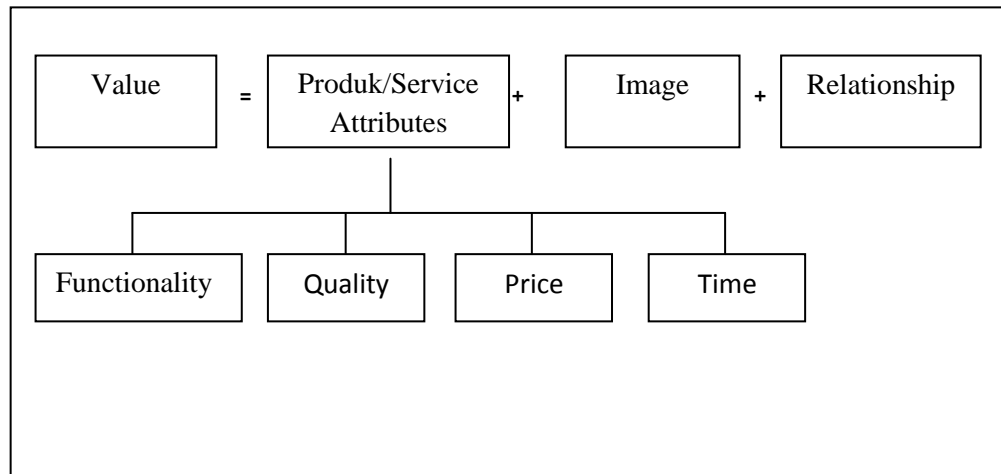
Kaplan dan Norton mengajukan *balance scorecard* sebagai model sistem manajemen strategik yang akan menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi berbagai tujuan (*objectives*) dan ukuran – ukuran dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customers perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*larning and growth perspective*)(Solihin 2012 :177).

### **1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*).**

Ukuran keuangan/*financial* masih merupakan salah satu unsur penting untuk mengukur pencapaian tujuan perusahaan karena ukuran *financial* memberikan gambaran ringkas bagi perusahaan mengenai konsekuensi ekonomi dari berbagai tindak yang dilakukan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan akan memberikan kontribusi terhadap perbaikan kondisi keuangan perusahaan dibandingkan kondisi keuangan perusahaan sebelumnya. Tujuan-tujuan keuangan bisa dinyatakan dalam bentuk profitabilitas (Kaplan dan Norton, 1996: 26) yang diukur misalnya dalam bentuk *operating income*, *return on capital employed*-ROCE, atau yang saat ini banyak digunakan dalam bentuk *economic value added*-EVA(Solihin 2012 :177).

### **2. Perspektif Pelanggan (*customers perspective*).**

Dalam kaitannya dengan pelanggan, manajer yang menjalankan model *balance scorecard*-BSC harus melakukan identifikasi terhadap pelanggan maupun segmen-segmen pasar dimana unit bisnis yang mereka jalankan bersaing di dalamnya serta mengukur kinerja unit bisnis tersebut di dalam target segmen (Solihin 2012 :178).



Gambar 2.2 Customer Value Proposition

Sumber : Kaplan dan Norton (1996: 74).

Pasar yang telah ditetapkan. Beberapa ukuran hasil yang ditetapkan untuk mengukur kinerja unit bisnis yang bersangkutan antara lain adalah : *customers satisfaction* (kepuasan pelanggan), *customers retention* (kebertahanan/retensi pelanggan pada produk perusahaan), *new customers acquisition* (kemampuan meraih pelanggan baru), *customer profitability* (kemampuan-labaan/profitabilitas perusahaan dari setiap pelanggan yang dilayani) serta pangsa pasar untuk setiap segmen sasaran.

Perspektif pelanggan harus pula mengukur secara spesifik proposisi nilai (*value Proposition*) yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Dalam hal ini Kaplan dan Norton (1996: 74) menggambarkan nilai (*value*) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan sebagai gabungan tiga komponen yang

mencakup : Atribut – atribut produk/jasa (*product/service attributes*), hubungan dengan pelanggan (*customers relationship*) serta citra (*image*) dan reputasi perusahaan.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process perspective*).**

Pada bagian ini, para eksekutif perusahaan melakukan identifikasi terhadap proses internal perusahaan yang akan memungkinkan perusahaan. (Solihin 2012 :178).

- a. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dari target segmen pasar tertentu.
- b. Memuaskan ekspektasi pemegang saham dengan memberikan pengembalian keuangan (*financial returns*) yang sangat bagus.

Pengukuran proses bisnis internal terutama difokuskan pada proses internal perusahaan yang akan memiliki dampak paling besar terhadap kepuasan Pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Dalam kaitan ini Kaplan dan Norton (1996: 96) memperkenalkan konsep *internal-process value chain*-di mana konsep ini mengintegrasikan inovasi yang akan dilakukan perusahaan terhadap proses internalnya dengan memerhatikan kebutuhan konsumen saat ini dan di masa yang akan datang serta mencari solusi bagi pemenuhan kebutuhan konsumen di masa datang tersebut. Sebagaimana dapat dilihat pada perusahaan melakukan proses inovasi untuk proses internalnya setelah melakukan identifikasi

terhadap kebutuhan konsumen saat ini dan di masa yang akan datang. Inovasi yang sudah disepekatinya selanjutnya dimanifestasikan dalam bentuk produk/jasa melalui proses operasional perusahaan (*operating process*) ditambah dengan proses pelayanan purnajual (*postsale service process*), dimana diharapkan seluruh proses tersebut akan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan(*learning and growth perspective*).**

Perspektif keempat dalam model BSC adalah pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*). Dalam perspektif ini, para manajer perusahaan harus mengidentifikasi berbagai infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan kinerja secara terus-menerus dalam jangka panjang. Perusahaan tidak akan dapat memenuhi kebutuhan konsumen di masa yang akan datang bila hanya mengandalkan teknologi dan kemampuan (*capabilities*) yang dimiliki perusahaan selama ini. (Solihin 2012 :180).

Kemampuan organisasi untuk melakukan pembelajaran (*learning*) dan tumbuh (*growth*) berasal dari tiga sumber, yakni:

- a. *Employee capabilities* (kemampuan karyawan)
- b. *Information system capabilities* (kemampuan sistem informasi)
- c. *Organizational procedures* (prosedur organisasi yang akan memungkinkan karyawan memiliki motivasi dan inisiatif dalam bekerja)

### 2.1.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik. Dalam bukunya suwardi, bahwa pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* mempunyai beberapa kelebihan yaitu :

- a. Strategik. *Balanced Scorecard* tidak hanya menuntut personel untuk merumuskan sasaran yang bersifat strategik dalam tahapan perencanaan strategik, tetapi juga untuk mencari inisiatif-inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.
- b. Komprehensif. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga pada aspek kualitatif. Aspek financial dilengkapi dengan aspek kostumer, inovasi dan market development merupakan focus pengukuran integral. Keempat perspektif ini menyediakan keseimbangan antara pengukuran eskternal seperti laba pada pengukuran internal seperti produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Koheren. Didalam menghasilkan perencanaan strategik diantara berbagai sasaran diperlukannya suatu personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*casualrelationship*). Koheren berarti adanya hubungan antara keluaran sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan

dalam sistem perencanaan strategic merupakan penerjemah visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan perumusan strategik.

- d. Seimbang. Seimbang berarti adanya keseimbangan pemusatan antara *interen* dan *ekstern*, pemusatan adanya keseimbangan pemusatan yang seimbang diantara keempat perspektif.
- e. Terukur. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang tidak mudah diukur. Pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Hasil dari perencanaan strategik berupa ketrukuran sasaran strategik memungkinkan ketercapaian berbagai sasaran strategik dari perencanaan sistem tersebut.

### 2.1.8 Pengukuran Dalam *Balanced Scorecard*

Kriteria pengukuran yang seimbang menurut Mulyadi (2001) adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang. Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut:

**Tabel 2.1***Rating Scale*

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Wahyu Eko Tahun (2011).



Setelah memberikan *rating scale* selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut :

**Table 2.2***Rating Scale Penilaian Balanced Scorecard*

Uraian	Interval	Kriteria	Bobot nilai
Perspektif Keuangan	80% - 100%	Baik	1
	60% - ≤80%	Cukup	0
	≤60%	Jelek	-1
Perspektif Pelanggan	≥15%	Baik	1
	10% - 15%	Cukup	0
	≤10%	Jelek	-1
Perspektif Proses	60% - 85%	Baik	1
Bisnis Internal	55% - ≤60%	Cukup	0
BOR	≥55%	Jelek	-1
BTO	40 - 50 Kali	Baik	1
	≥50 - 70 Kali	Cukup	0
	≤40 Kali	Jelek	-1
TOI	1 - 3 Hari	Baik	1
	3 - 5 Hari	Cukup	0
	≥5 Hari	Jelek	-1
ALOS	3- 9 Hari	Baik	1
	2 - 5 Hari	Cukup	0
	≤ 2 Hari	Jelek	-1
GDR	≤45%	Baik	1
	45 - 60%	Cukup	0
	≥6%	Jelek	-1
NDR	≤25%	Baik	1
	25 - 40%	Cukup	0
	≤40%	Jelek	-1
Perspektif	≥50%	Baik	1
Pertumbuhan dan	25 - 50%	Cukup	0
Pembelajaran	≤25%	Jelek	-1
Pelatihan Karyawan			

Sumber : Maryudi Tahun (2015).



Setelah menggunakan *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja dilakukan menggunakan empat perspektif utama yang dimiliki *Balanced Scorecard* yaitu :

1) *Financial Perspective* (perspektif keuangan)

Perspektif keuangan berkaitan erat dengan tingkat efektifitas dan efisiensi. Adapun penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik yang kegiatannya dilakukan pada sektor nirlaba, maka penggunaan instrumen *value for money* yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2002) adalah yang paling tepat. Instrumen tersebut terdiri dari rasio ekonomis, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi. Dengan rasio ekonomi dan rasio efisiensi dapat dihitung dengan cara berikut ini:

a) Rasio ekonomis

Rasio Ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros. Pengukuran rasio ekonomis Menurut Wijayati (2010) dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran dan realisasi belanja.

$$\text{Rasio ekonomis} = \frac{\text{Belanja rumah sakit}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

b) Rasio efektifitas

Efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan (Dunn, 2003: 429). Sehingga ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai.

$$\text{Rasio efektifitas} = \frac{\text{Realisasi pendapatan}}{\text{Target pendapatan}} \times 100\%$$

c) Rasio efesiensi

Rasio Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Sehingga apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampaui besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai, ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan (Dunn, 2003:430).

$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{Total belanja rumah sakit}}{\text{Total realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

## 2. *Customer Perspective* (perspektif pelanggan)

Pengukuran terkait dalam perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000), yaitu:

### a) Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Tingkat akuisisi pelanggan dinilai kurang apabila akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

### b) Retensi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Tingkat retensi pelanggan dinilai kurang apabila retensi pelanggan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

### c) Tingkat kepuasan pelanggan

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan meneliti tingkat kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan kemudian diukur menggunakan skala likert. Tingkat kepuasan pelanggan ini diukur dengan 5 unsur kualitas jasa antara lain *Tangibles*, *Emphaty*, *Reliability*, *Responsiveness* dan *Assurance*. Dan 5 kriteria penilaian antara

lain Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat setuju (Lena, 2018). Dengan 5 unsur kualitas jasa antara lain :

- a. *Tangibles* mencerminkan fasilitas fisik jasa seperti gedung kantor, ruangan dan petugas.
- b. *Empathy* menangkup kemudahan komunikasi, dan pemahaman terhadap kebutuhan konsumen.
- c. *Reliability* yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan tepat waktu dan memuaskan.
- d. *Responsiveness* meliputi kesiapan dan kecepatan tanggapan petugas untuk menyiapkan jasa.
- e. *Assurance* meliputi keterampilan petugas, keramahan petugas, kepercayaan, keamanan dalam penggunaan jasa.

Terdapat 5 kriteria dalam penilaian masing-masing mempunyai nilai antara lain :

**Tabel 2.3 Kriteria Penilaian Kepuasan Pelanggan**

No.	Kriteria	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Netral	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

Selanjutnya menghitung tingkat kepuasan pelanggan sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Kepuasan} = \frac{\text{Total skor masing-masing indikator}}{\text{Jumlah Sampel}} \times 100\%$$

3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal)

Perspektif bisnis internal terkait dengan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Penilaian tersebut meliputi proses inovasi dan kualitas pelayanan. Penilaian ini bertujuan dalam rangka meningkatkan dan mendorong pertumbuhan organisasi, guna meningkatkan tingkat pelayanan kepada pelanggan (Mulyadi, 2001). Untuk tingkat pelayanan diukur dengan menggunakan standar kinerja pelayanan rumah sakit yaitu *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Bed Turn Over* (BTO), *Turn Over Interval* (TOI), *Average Leangth of Stay* (ALOS), *Gross Death Rate* (GDR), *Net Death Rate* (NDR). Perspektif bisnis internal dinilai kurang apabila proses inovasi dan pelayanan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan dan maksimal.

4. *Learning and growth perspective* (pembelajaran dan pertumbuhan)

a) Retensi Karyawan

Penilaian dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan.

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

Tingkat retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

#### b) Pelatihan Karyawan

Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan/seminar yang diadakan baik dari dalam maupun luar rumah sakit. Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

#### 2.1.9 Pengertian Puskesmas

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah salah satu sarana pelayanan kesehatan masyarakat yang amat penting di Indonesia. Puskesmas adalah unit pelaksana teknis dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja (Depkes, 2011). Pengertian puskesmas adalah suatu unit pelaksana fungsional yang berfungsi sebagai pusat pembangunan kesehatan, pusat pembinaan peran serta masyarakat dalam bidang kesehatan serta pusat pelayanan kesehatan tingkat pertama yang menyelenggarakan kegiatannya secara menyeluruh, terpadu yang

berkesinambungan pada suatu masyarakat yang bertempat tinggal dalam suatu wilayah tertentu (Azwar 1996).

Puskesmas merupakan kesatuan organisasi fungsional yang menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat menyeluruh, terpadu, merata dapat diterima dan terjangkau oleh masyarakat dengan peran serta aktif masyarakat dan menggunakan hasil pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna, dengan biaya yang dapat dipikul oleh pemerintah dan masyarakat luas guna mencapai derajat kesehatan yang optimal, tanpa mengabaikan mutu pelayanan kepada perorangan (Depkes, 2009).

Jika ditinjau dari sistem pelayanan kesehatan di Indonesia, maka peranan dan kedudukan puskesmas adalah sebagai ujung tombak sistem pelayanan kesehatan di Indonesia. Sebagai sarana pelayanan kesehatan terdepan di Indonesia, maka Puskesmas bertanggungjawab dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan masyarakat, juga bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan kedokteran.

#### **2.1.10 Kegiatan Pokok Puskesmas**

Sesuai dengan kemampuan tenaga maupun fasilitas yang berbeda-beda, maka kegiatan pokok yang dapat dilaksanakan oleh sebuah puskesmas akan berbeda pula. Namun demikian kegiatan pokok Puskesmas yang seharusnya dilaksanakan adalah sebagai berikut : KIA, Keluarga Berencana, Usaha Perbaikan Gizi, Kesehatan Lingkungan, Pencegahan dan Pemberantasan Penyakit Menular,

Pengobatan termasuk pelayanan darurat karena kecelakaan, penyuluhan Kesehatan Masyarakat, Kesehatan Sekolah, Kesehatan Olah Raga, Perawatan Kesehatan Masyarakat, Kesehatan dan keselamatan Kerja, Kesehatan Gigi dan Mulut, Kesehatan Jiwa, Kesehatan Mata, Laboratorium Sederhana, Pencatatan Laporan dalam rangka Sistem Informasi Kesehatan, Kesehatan Usia Lanjut dan Pembinaan Pengobatan Tradisional.

### **2.1.11 Fungsi Puskesmas**

Puskesmas diharapkan dapat bertindak sebagai motivator, fasilitator dan turut serta memantau terselenggaranya proses pembangunan di wilayah kerjanya agar berdampak positif terhadap kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya. Hasil yang diharapkan dalam menjalankan fungsi ini antara lain adalah terselenggaranya pembangunan di luar bidang kesehatan yang mendukung terciptanya lingkungan dan perilaku sehat. Upaya pelayanan yang diselenggarakan meliputi :

1. Pelayanan kesehatan masyarakat yang lebih mengutamakan pelayanan promotif dan preventif, dengan kelompok masyarakat serta sebagian besar diselenggarakan bersama masyarakat yang bertempat tinggal di wilayah kerja puskesmas.
2. Pelayanan medik dasar yang lebih mengutamakan pelayanan kuratif dan rehabilitatif dengan pendekatan individu dan keluarga pada umumnya melalui upaya rawat jalan dan rujukan ( Depkes RI, 2007)



Fungsi dari Puskesmas adalah:

- a. Sebagai pusat pembangunan kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya.
- b. Membina peran serta masyarakat di wilayah kerjanya dalam rangka kemampuan untuk hidup sehat.
- c. Memberikan pelayanan kesehatan secara menyeluruh dan masyarakat di wilayah kerjanya.

### 2.1.12 Penilaian Kinerja Puskesmas

Berdasarkan standar pengukuran kinerja jasa pelayanan kesehatan nasional (Departemen Kesehatan Tahun 2005), kinerja pukesmas dinilai dari :

1. BOR (*Bed Occupancy Rate*)

Menunjukkan presentase tempat tidur yang dihuni dengan tempat tidur yang tersedia.

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan rumah sakit}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Jumlah hari}} \times 100\%$$

2. BTO (*Bed Turn Over rate*)

Menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai.

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

### 3. TOI (*Turn Over Internal*)

Menunjukkan rata-rata waktu luang tempat tidur.

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur X periode}) - \text{Hari pertama}}{\text{Jumlah tempat tidur X Jumlah hari}} \times 100\%$$

### 4. ALOS (*Average Length of Stay*)

Menunjukkan rata-rata seorang pasien dirawat inap.

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah lama perawatan pasien}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

### 5. GDR (*Gross Death Rate*)

Digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati (seluruhnya)}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

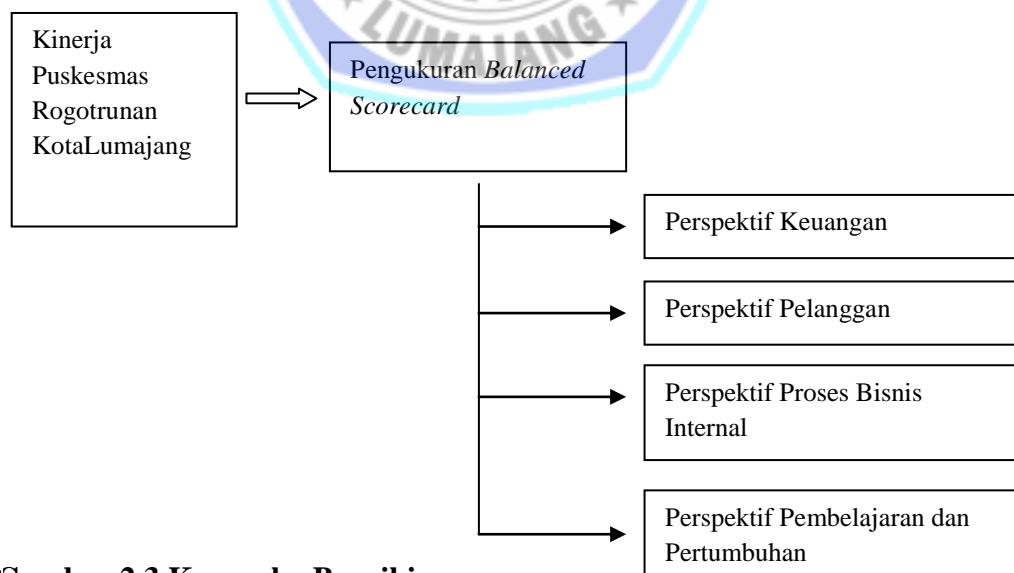
### 6. NDR (*Net Death Race*)

Digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian  $\geq 48$  jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar mati} \geq 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

## 2.2 Kerangka Berpikir

Puskesmas merupakan salah satu bentuk pelayanan kesehatan pada masyarakat yang pasti mempunyai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka sangat penting diadakan pengukuran kinerja di dalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan. Salah satu bentuk pengukuran kinerja untuk menyeimbangkan hasil keuangan adalah dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja. Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang dengan berpedoman pada visi, misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan *Balanced Scorecard* pada Puskesmas Rogotrunan dapat dilihat melalui skema berikut ini :



**Gambar 2.3 Kerangka Berpikir**