

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja dan Penilaian Kinerja

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2012: 95).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Yani, 2012: 117).

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Pekerjaan seseorang tidak akan tampak hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian, artinya perlu adanya usaha untuk menilai hasil atau perilaku kerja personal, sehingga akan dapat diketahui apakah personal tersebut sudah melakukan sesuatu sesuai dengan yang diharapkan.

Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan (Kasmir, 2015: 184).

Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan (Yani, 2012: 117).

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah karyawan itu bisa berkinerja sama atau lebih efektif dimasa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah fungsi manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawannya. Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu (Yani, 2012: 119) :

- 1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan

memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan pendapat diatas disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya adalah untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan, meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta meningkatkan etos kerja untuk pengembangan SDM yang akan datang.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau organisasi.

Luthan berpendapat (dalam Kasmir, 2015: 194) bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti :

- 1) Pengetahuan,
- 2) Pekerjaan,
- 3) Keahlian,
- 4) Serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

Kemudian Robbin (dalam Kasmir, 2015: 194) menyatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor :

- 1) Kemampuan atau *ability*
- 2) Motivasi atau *motivation*
- 3) Dan kesempatan atau *opportunity*

2.1.1.4 Ukuran Indikator Kinerja

Indikator kinerja kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sedangkan indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati.

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan kedalam enam kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut (Moehariono, 2012: 113) :

- 1) Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.
- 2) Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai efektivitas menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu dengan benar.
- 3) Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitasnya suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tabah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai dokonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- 5) Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.
- 6) Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

2.1.2 Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

2.1.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa publik, sehingga organisasi sektor publik tidak lepas dari kepentingan umum. Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dalam hukum. Hal ini menyebabkan sektor publik selalu menjadi sorotan masyarakat, oleh karena itu pengukuran kinerja sangat diperlukan dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan organisasi sektor publik tersebut dalam mencapai misinya yaitu menyediakan barang dan jasa publik.

Kaplan dan Norton (dalam Maryudi, 2015: 7) menyatakan pengukuran kinerja perusahaan merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya.

Aurora (2010: 10) menyatakan sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial.

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan

mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan.

2.1.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Balanced scorecard dapat digunakan pada organisasi publik setelah dilakukan perubahan dari konsep balanced scorecard yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Perubahan tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi sektor publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi sektor publik adalah untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, dalam hal ini adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik.

Mardiasmo (dalam Aurora, 2010) menyatakan tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
- 2) Mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang.
- 3) Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual.

2.1.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan proses dimana perusahaan atau organisasi menetapkan tolak ukur untuk hasil yang ingin dicapai dimasa depan. Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting dalam pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja merupakan suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada indikator-indikator kinerja seperti indikator

manfaat, hasil dan dampak. Lynch dan Cross (dalam Wahyu Eko, 2011: 14) menyatakan bahwa indikator manfaat pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai berikut :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran.
- 5) Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member *reward* atas perilaku tersebut.

Dari pendapat diatas maka disimpulkan bahwa sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Sementara dari perspektif internal organisasi, pengukuran kinerja juga sangat bermanfaat untuk membantu kegiatan manajerial keorganisasian. Manfaat pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai media monitor, evaluasi, dan koreksi atas pencapaian kinerja, dan juga sebagai alat komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta digunakan untuk pengambilan keputusan secara obyektif.

2.1.3 Penilaian Kinerja Puskesmas

Puskesmas adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Didalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi. Untuk menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang

dimulai dari proses perencanaan strategik, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam era globalisasi ini, pimpinan Puskesmas di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga benar-benar siap dengan daya saing di tingkat global. Untuk itu diperlukan adanya sebuah penilaian pada puskesmas untuk mengetahui sejauh mana puskesmas mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya.

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

- a. BOR (*Bed Occupancy Rate*)
Menunjukkan presentase tempat tidur yang dihuni dengan tempat tidur yang tersedia.
- b. BTO (*Bed Turn Over Rate*)
Menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai.
- c. TOI (*Turn Over Interval*)
Menunjukkan rata-rata waktu luang tempat tidur.
- d. ALOS (*Average Length of Stay*)
Menunjukkan rata-rata lamanya seorang pasien dirawat inap.
- e. GDR (*Gross Death Rate*)
Digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.
- f. NDR (*Net Death Rate*)
Digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar.

2.1.4 Balance Scorecard

2.1.4.1 Konsep Dasar Balanced Scorecard

Manajer yang baik adalah yang memiliki pandangan menyeluruh tentang sebuah bisnis. Sebagai penunjangnya diperlukan model pengukuran kinerja yang yang juga harus tepat. Ukuran kinerja tersebut harus tertuju pada visi, misi,

strategi, sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi. Sebenarnya, pertama kali balance scorecard telah diciptakan dan dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang guru besar dari *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG, Amerika Serikat (Moeheriono 2012: 158).

Balanced scorecard menawarkan model pengukuran kinerja yang menstimulasi profitabilitas dengan ukuran kinerja nonkeuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced scorecard merupakan sebuah metode yang relatif baru dalam pengukuran kinerja manajerial. Pengukuran kinerja tradisional lebih mengedepankan perspektif keuangan sementara balanced scorecard menganggap bahwa kinerja keuangan bukanlah suatu aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kaplan dan Norton (dalam Aurora, 2010: 21) menyatakan balanced scorecard terdiri atas 2 kata, yaitu

- 1) Scorecard
Kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
- 2) Balanced
Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan dikur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang dari segi intern maupun ektern.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard merupakan kartu skor (*scorecard*) yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif dimasa depan (*target*) yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukan

bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari 2 perspektif, yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi, mengukur kinerja yang tidak dari sisi keuangan sematamelainkan juga melibatkan sisi nonkeuangan, serta untuk mengkomunikasikan visi, strategi, dan kinerja yang diharapkan. Pengukuran kinerja tidak dilakukan semata-mata untuk jangka pendek saja, tetapi juga untuk jangka panjang, sehingga suatu organisasi menggunakan pengukuran balanced scorecard dalam rangka untuk menghasilkan proses manajemen baru. Kaplan dan Norton (dalam Aurora, 2010: 22) menyatakan langkah-langkah balanced scorecard meliputi empat proses manajemen baru. Keempat proses tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Menerjemahkan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan
Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan kedalam tujuan dan sasaran. Dalam mewujudkan hal tersebut maka perusahaan atau organisasi perlu merumuskan visi kedalam bentuk yang lebih terarah berupa perumusan tujuan strategis.
- 2) Komunikasi dan Hubungan
Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen.
- 3) Rencana Bisnis
Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara yang satu dengan yang lain, maka hadir balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- 4) Umpan Balik dan Pembelajaran
Proses keempat ini akan memberikan strategis *learning* kepada perusahaan. Dengan balanced scorecard sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

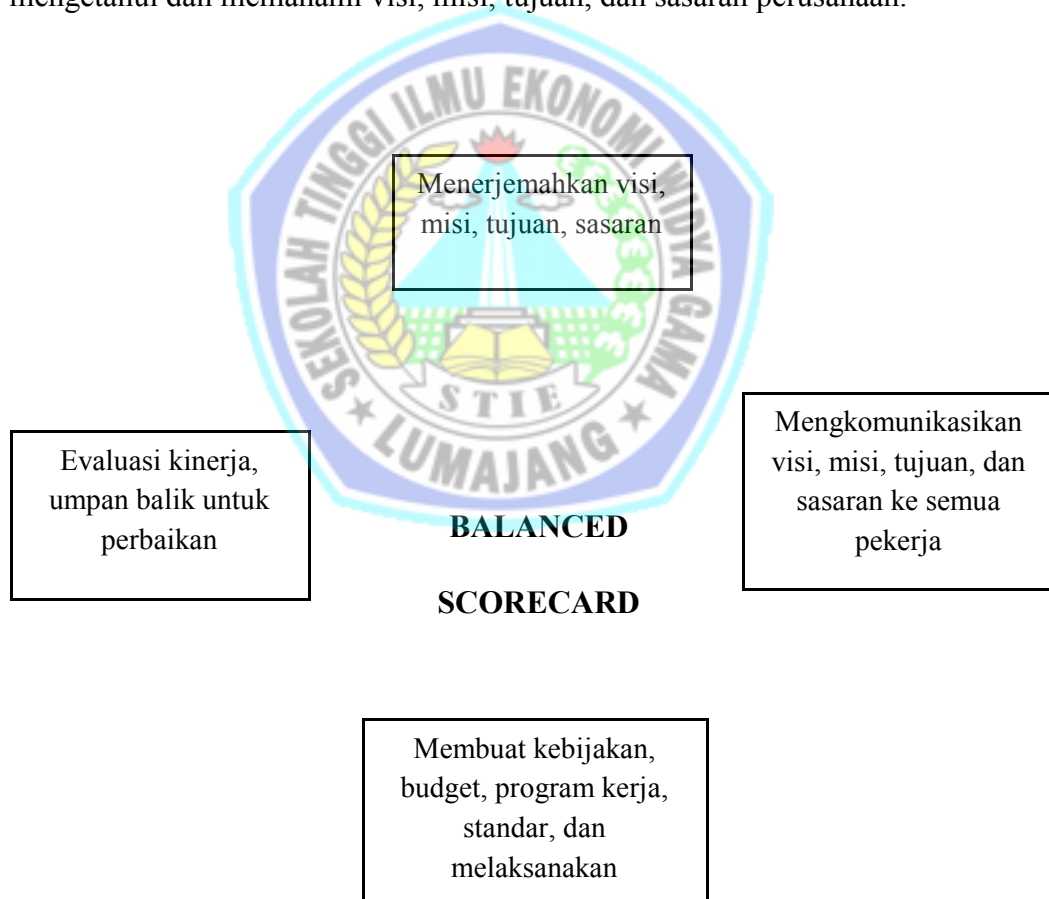
Balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi yang dituangkan dalam empat perspektif tersebut.



Gambar 2.1 Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi dan Misi Perusahaan

Sumber :Dewi Utari *et al*: 2016

Balanced scorecard sebagai sebuah sistem manajemen, artinya semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja disemua tingkat perusahaan.Semua pekerja harus memahami bahwa aktivitas mereka adalah biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya; semua aktivitas harus mempunyai tujuan bisnis yang menguntungkan dan harus diukur dengan satuan uang, oleh sebab itu semua pekerja harus berinisiatif bekerja efektif dan efisien dan berpikir strategis (jangkan panjang).Semua pekerja harus mengetahui dan memahami visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan.



Gambar 2.2 Hubungan Balanced Scorecard dengan Pemikiran Strategis

Sumber : Dewi Utari *et al*: 2016

2.1.4.2 Perspektif dalam Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur dari aspek keuangan saja tetapi juga nonkeuangan, yang dilihat dilihat dari empat perspektif.

1) Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan hampir menjadi tujuan akhir yang ingin dicapai setiap organisasi bisnis. Kinerja keuangan yang menjadi target identik dengan nilai pemegang saham yang ditunjukkan atau diukur dengan harga pasar per lembar saham perusahaan. Perspektif keuangan menjadi relatif mudah diukur karena bersifat kuantitatif yang terukur jelas dengan nilai uang dan datanya dapat mudah diperoleh.

Dalam balanced scorecard, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapat perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang menunjukkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal.

Sasaran-sasaran keuangan dibedakan menjadi 3 tahapan menurut

Kaplan dan Norton (dalam dari Armila, 2006: 145) :

- a. Masa Pertumbuhan (*growth*)
Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga dibutuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas.
- b. Tahap Bertahan (*sustain*)

Tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditujukan untuk mengatasi tersedatnya proses produksi misal memperbaharui peralatan produksi yang lama.

c. Tahap Panen (*harvest*)

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk.

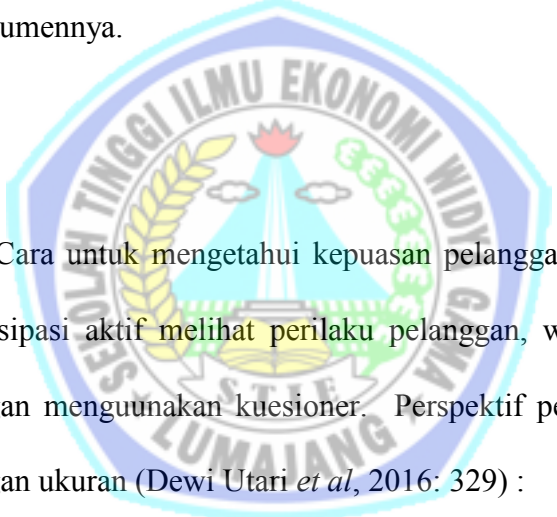
Perspektif keuangan menjadi sangat penting karena dapat memberikankonsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil.Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi danpelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan labaperusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yangdiukur misalnya adalah laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atauyang paling baru adalah nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*).

Mardiasmo (dalam Wahyu Eko, 2011: 41) perspektif keuangan sangat berkaitan erat dengan tingkat efisiensi dan efektivitas, maka penggunaan instrumen *value for money* yang terdiri atas rasio ekonomis, rasio efektivitas, dan rasio efisiensi adalah yang paling tepat.

- a) Rasio Ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros .
- b) Rasio efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan.
- c) Rasio Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

2) Perspektif Pelanggan

Pelanggan merupakan pihak luar yang setiap saat menggunakan produk sebuah perusahaan. Dengan proses konsumsi tersebut, maka pelanggan dapat dipastikan menjadi sumber penerimaan pendapatan perusahaan. Pelanggan menjadi sangat penting karena tidak ada perusahaan yang bisa bertahan hidup jika ditinggalkan oleh pelanggannya. Untuk melipatgandakan kinerja keuangannya perusahaan perlu mendapatkan, memelihara, dan terus meningkatkan jumlah konsumennya.



Cara untuk mengetahui kepuasan pelanggan adalah melalui riset partisipasi aktif melihat perilaku pelanggan, wawancara dan survey dengan menggunakan kuesioner. Perspektif pelanggan dapat diukur dengan ukuran (Dewi Utari *et al*, 2016: 329) :

- a. Pangsa pasar, luas dan sempitnya pasar yang dikuasai; makin luas pangsa pasar makin banyak pelanggan.
- b. Retensi pelanggan, atau pelanggan yang setia, makin banyak pelanggan setia makin baik reputasi perusahaan.
- c. Kepuasan pelanggan, ditandai dengan jumlah pengaduan pelanggan sedikit; makin sedikit keluhan dan pengaduan pelanggan makin bagus reputasi perusahaan.
- d. Akuisisi pelanggan yaitu pelanggan baru yang mencoba produk karena pengaruh iklan atau konsumen lain.
- e. Profitabilitas pelanggan, yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak menyinggalkan perusahaan.

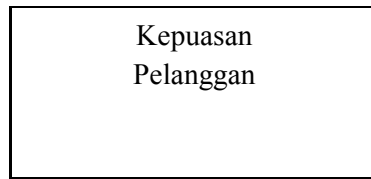
Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa dalam perspektif pelanggan, tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya.



Akuisisi
Pelanggan

Profitabilitas
Pelanggan

Retensi
Pelanggan



Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan

Sumber Aurora: 2010

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Bisnis internal ini meliputi segala sesuatu yang dilakukan manajemen untuk memuaskan para pelanggannya. Bisnis internal dapat dilakukan oleh semua pihak dalam perusahaan karena memang fokus untuk menarik konsumen.

Balanced scorecard menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. (Armila, 2006: 147) Pengukuran terhadap perspektif ini terdiri dari:

- a. Proses Inovasi
Faktor inovasi merupakan bagian penting yang membedakan balanced scorecard dengan alat ukur tradisional. Kemampuan manajer dalam mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar adalah kekuatan kunci bagi perusahaan.
- b. Proses Operasi
Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan order dari pelanggan.
- c. Proses Pelayanan Purna Jual

Termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, proses pembayaran jika pelanggan menggunakan kartu kredit serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan atau rusak.

Sedangkan untuk tingkat pelayanan diukur dengan menggunakan standar kinerja pelayanan puskesmas sesuai dengan Depkes RI tahun 2005 yaitu *Bed Occupancy Rate (BOR)*, *Bed Turn Over Rate (BTO)*, *Turn Over Interval (TOI)*, *Average Length of Stay (ALOS)*, *Gross Death Rate (GDR)*, *Net Death Rate (NDR)*.



Tabel 2.1

Standar Ideal Kinerja Pelayanan

Indikator	Standar Ideal
BOR	60% - 85%
BTO	40 – 50 kali
TOI	1 – 3 hari

ALOS	3– 9 hari
GDR	≤ 45%
NDR	≤ 25%

Sumber Depkes RI tahun (2005)

4) Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menetapkan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangka panjang. Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan pegawai, kemampuan sistem dan sikap pegawai. Tolok ukur yang digunakan adalah tingkat pelatihan karyawan. Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan/seminar yang diadakan baik dari dalam maupun luar puskesmas.

Suatu organisasi yang ideal tidak hanya berusaha mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang langsung terkait dalam proses bisnis internal.

Dalam kaitannya dengan kemampuan para pekerja, terdapat 3 hal yang perlu diperhatikan (Armila, 2006: 149):

a. Kepuasan Pekerja

Beberapa elemen dalam *employee satisfaction* adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dukungan atasan.

b. Retensi Pekerja

Adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus bekerja dan berprestasi dalam organisasi. Beberapa ukuran seperti tingkat perputaran (*turnover*) keluar masuknya para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai.

c. Produktivitas pekerja

Dalam paradigma baru, produktivitas pekerja berpengaruh pada inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen.

2.1.4.3 Keunggulan Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (dalam Maryudi, 2015: 19) menyatakan keunggulan

Balanced Scorecard dalam konsep pengukuran kinerja memiliki karakteristik :

1) Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan mengarahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya yaitu kinerja keuangan.

2) Koheren

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

3) Seimbang

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

4) Terukur

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

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penggunaan sistem pengukuran kinerja pada model balanced scorecard yang dipakai banyak perusahaan dapat memberikan keuntungan antara lain pertanggungjawaban unit kinerja dan personel harus ditetapkan secara komprehensif dalam mewujudkan sasaran stratejik organisasi, pertanggungjawaban unit kinerja ditentukan perannya masing-masing dalam menyediakan *value* bagi customer (baik customer eksternal maupun internal), kinerja *mission center* dan *service center* diukur secara komprehensif pada empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, *customer*, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan, peranan dan kompetensi inti *mission center*, *service center* dan *team and personal* harus ditetapkan melalui proses, *cascading company scorecard* kemudian, dimasukkan kedalam *mission center scorecard*, *cascading mission center scorecard* dan kedalam *team and personal scorecard*.

2.1.4.4 Pengukuran dalam Balanced Scorecard

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

Tabel 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 Bisnis Internal	BOR	60% - 85%	Baik	1
		55%-<60%	Cukup	0
		>55%	Jelek	-1
BTO	40 – 50 kali	Baik	1	
	>50 – 70 kali	Cukup	0	
	<40 kali	Jelek	-1	
TOI	1 – 3 hari	Baik	1	
	4 – 5 hari	Cukup	0	
	>5 hari	Jelek	-1	

ALOS	3– 9 hari	Baik	1
	2 – 5 hari	Cukup	0
	< 2 hari	Jelek	-1
GDR	$\leq 45\%$	Baik	1
	45-60 %	Cukup	0
	>60%	Jelek	-1
NDR	$\leq 25\%$	Baik	1
	25-40%	Cukup	0
	<40%	Jelek	-1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
Pelatihan Karyawan	>50%	Baik	1
	25- 50%	Cukup	0
	<25%	Jelek	-1

Sumber : Maryudi Tahun 2015

2.1.4.5 Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini, bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada

masyarakat. Untuk itu, organisasi publik dapat menggunakan balanced scorecard dalam pengukuran kinerjanya. Maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan perspektif yang dilakukan dalam konsep balanced scorecard.

Perubahan yang terjadi antara lain (Moehariono, 2012: 174) :

- a. Perubahan *framework*, dimana yang menjadi *driver* dalam balanced scorecard untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
- b. Perubahan posisi antara perspektif finansial dan pelanggan.
- c. Perubahan perspektif *customer* menjadi perspektif *customer and stakeholder*.
- d. Perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*.

Fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi. Secara umum, misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut, kemudian diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi, setelah itu diterjemahkan kedalam empat perspektif yaitu perspektif *customer* dan *stakeholder*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees and organization capacity*.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai balanced scorecard telah banyak dilakukan di beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard lebih akurat, karena tidak hanya kinerja dari aspek keuangannya saja yang dinilai tapi juga kinerja nonkeuangan.

Beberapa penelitian terdahulu mengenai balanced scorecard:

- 1) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Marisa Lidya Rumintjap (2013), dalam penelitiannya “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran di RSUD Noongan. Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan selama periode dua tahun yaitu tahun 2011-2012, dengan menggunakan analisis komparatif, menyebutkan bahwa:
 - a. Perspektif keuangan, pada pertumbuhan dan pendapatan menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan dinilai masih kurang baik, sedangkan pada perubahan biaya menunjukkan bahwa rumah sakit mampu untuk mengelola keuangannya dengan seefisien mungkin.
 - b. Perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa jumlah keluhan yang masuk dari tahun ketahun menurun, hal ini artinya rumah sakit telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasien.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, menunjukkan respon times pelayanan kepada para pasien pada rumah sakit selama 3 tahun masih kurang baik.
 - d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada retensi karyawan menunjukkan adanya peningkatan dari tahun ketahun sedangkan pada rasio karyawan yang di latih terjadi adanya penurunan setiap tahunnya.
- 2) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryudi (2015), dalam penelitiannya “Kinerja Puskesmas dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard pada Puskesmas Juwana”. Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan selama periode lima tahun yaitu tahun 2010-2014. Penelitian ini

merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, menyebutkan bahwa:

- a. Dilihat dari perspektif keuangan bahwa kinerja yang dicapai Puskesmas Juwana sudah dapat dikatakan sangat baik, namun dari instrument yang digunakan yaitu rasio ekonomis yang menghitung realisasi penggunaan anggaran terlihat masih belum digunakan secara maksimal.
 - b. Dilihat dari perspektif pelanggan bahwa kinerja yang dicapai puskesmas termasuk dalam kategori kurang baik, terlihat dari hasil pencapaian akuisisi yang cenderung rendah dan fluktuatif.
 - c. Dari perspektif proses bisnis internal bahwa kinerja puskesmas termasuk dalam kategori sangat baik, ini terlihat dari kinerja pelayanan puskesmas yang menunjukkan hasil sesuai standart yang ditetapkan.
 - d. Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja puskesmas tidak baik, dari indikator yang digunakan yaitu tingkat pelatihan karyawan didapatkan hasil yang masih rendah dari standar yang ditetapkan.
- 3) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novella Aurora (2010), dalam penelitiannya “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada RSUD Tugurejo Semarang”. Penelitian ini mengukur kinerja perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2007-2009, menggunakan analisis komparatif, menyebutkan bahwa:

- a. Perspektif keuangan, Pada pertumbuhan pendapatan menunjukkan bahwa realisasi pendapatan memang mengalami peningkatan dari tahun ketahun. Sedangkan pada perubahan biaya menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mengelola pengeluarannya seefisien mungkin.
 - b. Perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mempertahankan jumlah pasien yang dicapainya, sedangkan pada akuisisi pelanggan, rumah sakit telah mampu menarik pasien baru untuk setiap tahunnya.
 - c. Perspektif proses bisnis internal, pada proses inovasi, rumah sakit melakukan inovasi-inovasi baru untuk lebih meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan. Pada proses operasional, rumah sakit telah menjalankan proses operasionalnya sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan dari dinas kesehatan. Sedangkan pada respon time, menunjukkan bahwa pelayanan kepada para pasien pada rumah sakit selama tiga tahun masih cukup jauh dari harapan.
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menunjukkan adanya penurunan biaya jumlah karyawan yang ikut dalam pelatihan setiap tahunnya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Inaul Muasaroh (2016), dalam penelitiannya “Perancangan Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam” Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, menyebutkan bahwa:

- a. Pada perspektif keuangan, dalam mengungkapkan informasi keuangan institusi kesehatan puskesmas harus jujur, transparansi dan dapat mempertanggungjawabkan.
 - b. Pada perspektif pelanggan, institusi puskesmas harus berlaku jujur dalam menyampaikan informasi agar mendapatkan kepercayaan dari pelanggan sehingga kepuasan pelanggan akan tercapai.
 - c. Pada perspektif proses bisnis internal, puskesmas harus melakukan inovasi. Pimpinan, karyawan, yang ada di puskesmas telah berlaku jujur dalam menyampaikan informasi yang diamanahkan.
 - d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, setiap pemimpin dan pegawai yang ada di puskesmas harus mempunyai sikap yang profesional dalam bekerja, memiliki etos kerja yang tinggi dan bersikap amanat.
- 5) Hasil penelitian yang dilakukan oleh Teguh Andre Agustyan (2015), dalam penelitiannya “Analisis Balanced Scorecard Kinerja Perusahaan pada UD Internazionale Milan Wood Klakah” menyebutkan bahwa:
- a. Pada perseptif keuangan, sudah dikatakan cukup baik, karena terjadi peningkatan setiap tahunnya.
 - b. Pada perspektif pelanggan, dalam hal mempertahankan pelanggannya, perusahaan sudah mengalami penurunan. Sedangkan pada indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah sebanyak 568, artinya pelanggan dikategorikan puas atas produk dari perusahaan.

- c. Pada perspektif proses bisnis internal, masih dikatakan masih kurang karena diketahui bahwa total produksi terjadi penurunan yang disebabkan karena adanya masalah pabrik, selain itu juga masih meningkatnya produk cacat.
- d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan kurang mampu mempertahankan karyawannya yang sudah ada. Pada tingkat absensi karyawan mengalami penurunan, hal ini disebabkan karena perusahaan memberlakukan aturan untuk karyawannya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Puskesmas merupakan salah satu bentuk organisasi pelayanan kesehatan pada masyarakat yang mempunyai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, maka sangat penting diadakannya pengukuran kinerja sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan puskesmas. Salah satu pengukuran kinerja yang menyeimbangkan hasil keuangan dengan nonkeuangan adalah dengan penerapan balanced scorecard.

Untuk lebih jelasnya digunakan kerangka pemikiran untuk mempermudah penulis mengetahui arah tujuan dari penelitiannya. Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2014: 60).

Puskesmas
Kedungjajang

Kinerja Puskesmas

Pengukuran kinerja standar
PuskesmasKedungjajang

Kinerja menggunakan
balanced scorecard

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Persepektif proses bisnis internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perbandingan antara
kinerja puskesmas dan
Balanced Sorecard

Kesimpulan

Gambar 2.4.Kerangka Pemikiran

Sumber: Penulis 2018

